

Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
 Направление 080400 «Управление персоналом»
 Кафедра ИФНТ

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление мотивацией персонала ООО «Нуга»

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11и11	Муленкова Екатерина Николаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11и11	Муленкова Екатерина Николаевна

Тема работы:

Управление мотивацией персонала ООО «Нуга»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект исследования выпускной квалификационной работы является организация процесса трудовой деятельности сотрудников ООО «Нуга».

Предметом исследования - система мотивации персонала данного предприятия.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи: Изучить теоретические аспекты системы мотивации персонала ; Исследовать действующую систему мотивации на анализируемом предприятии ; Провести оценку эффективности действующей системы мотивации труда работников ; Разработать рекомендации по повышению эффективности управления системой мотивации персонала в ООО «Нуга».</p> <p>2. Цель - анализировать систему мотивации труда персонала на предприятии и формирование рекомендаций по повышению эффективности управления системой мотивации персонала в ООО «Нуга».</p> <p>3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией труда персонала в ООО «Нуга», которые могут быть использованы на предприятии.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические аспекты системы мотивации персонала</p>	
<p>2. Оценка действующей системы мотивации труда персонала ООО «Нуга»</p>	
<p>3. Разработка мероприятий для повешения эффективности мотивации персонала ООО «Нуга»</p>	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику			25.12.2015г.	
Задание выдал руководитель:				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:			
Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11и11	Муленкова Екатерина Николаевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 080400 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016 учебного года

Форма представления работы:

**Дипломная работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
22.02.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
07.03.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
25.05.2015	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 080505 и направлению 080400 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)

	деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ 122 _____ с., _____ 13 _____ рис., _____ 17 _____ табл.,
_____ 43 _____ источников.

Ключевые слова: мотивация, мотивация трудовой деятельности, мотивация персонала, управление персоналом, управление, материальная мотивация, нематериальная мотивация.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Нуга».

Цель выпускной квалификационной работы провести проанализировать систему мотивации труда персонала на предприятии и формирование рекомендаций по повышению эффективности управления системой мотивации персонала в ООО «Нуга».

В процессе исследования проводились социологические исследования, с целью выявить оценку эффективности действующей системы мотивации труда работников. Ответы персонала фиксировались с помощью анкет.

В результате исследования были разработаны несколько методик по использованию мотивационного подхода в управлении персоналом организации.

Степень внедрения: рекомендации по разработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Нуга».

Область применения: рекомендации по мотивационному подходу управления персоналом, могут быть использованы на предприятии, в организации, а также в фирме любой отрасли.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы: организация мотивации персоналом в соответствии с предложенными способами способствует улучшению экономической эффективности организации.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик управления мотивацией персонала, с учетом эффективного распределения и использования персонала.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Мотивация: это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность

Мотивация трудовой деятельности: это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в ходе выполнения выбранной ими работы, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации, и вместе с тем – комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников

Мотивация персонала: один из способов повышение производительности труда.

Управление персоналом: область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции.

Управление: это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

Материальная мотивация: это количество денежных выплат работодателем сотруднику.

Нематериальная мотивация: это одна из приоритетных составляющих стиля управления в компании, которая используется в совместимости с материальной мотивацией и демотивацией.

Оглавление

Введение	11
1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала	14
1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда персонала	14
1.2 Методы и способы стимулирования труда персонала	24
1.3 Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия	42
2 Оценка действующей системы мотивации труда персонала ООО «Нуга»	48
2.1 Характеристика предприятия	48
2.2 Анализ численности, структуры и состава персонала предприятия	51
2.3 Оценка действующей системы мотивации труда персонала на предприятии	64
3 Разработка мероприятий для повышения эффективности мотивации персонала ООО «Нуга»	73
3.1 Рекомендации по повышению эффективности мотивации персонала	73
3.2 Социально-экономический эффект от предложенных мероприятий по повышению эффективности мотивации персонала предприятия	92
Заключение	100
Список использованных источников	105
Приложение А	109
Характеристика работ и задачи управляющего ООО «Нуга» (кафе «Picanto»)	109
Приложение Б	111
Характеристика работ и задачи администратора зала ООО «Нуга» (кафе «Picanto»)	111

Приложение В	114
Положение о оплате труда и премировании персонала ООО «Нуга»	114
Приложение Г	119
Анкета на изучение удовлетворенности персоналом системой мотивации на предприятии ООО «Нуга»	119

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что работа любого предприятия целиком и полностью зависит от трудовой деятельности его работников. На сегодняшний день мотивация персонала занимает центральное место в системе управления персоналом компании, так как именно она по существу выступает причиной поведения сотрудников. От того насколько мотивированы сотрудники, зависит их ориентация на цели компании, желание их достигать, обеспечивать необходимый результат. А это, в свою очередь, является основой для эффективной работы компании в целом.

Однако, несмотря на значимость системы мотивации на современном предприятии, активную работу над этим вопросом как в области теоретических исследований, так и в области их практического применения, до сих пор остается проблема организации системы мотивации и управления ею на конкретном предприятии.

В теоретическом плане вопросы организации системы мотивации и управления ею достаточно подробно разработаны как в зарубежных, так и российских исследованиях.

Наиболее значимые разработчики теории вопроса среди зарубежных авторов – основоположники содержательных теорий мотивации: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд; основоположники процессуальных теорий мотивации: В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер и Э. Лоулер; основоположники теории, основанные на отношении человека к труду: Ю. Макгрегор, У. Оучи и другие.

Отдельные аспекты управления мотивацией персонала в организациях представлены в работах отечественных ученых, таких как Н.А. Волгина, Ю.П. Кокина, Р.А. Яковлева, К.Ю. Королевского, А.Я. Кибанова, С.В. Шикшня и других.

Таким образом, в настоящий момент разработано множество часто противоречивых теорий, в которых объясняются мотивы поведения человека в процессе трудовой деятельности, а также проясняются принципы организации

системы мотивации на предприятии. Теоретическим основанием данного исследования являются работы Кибанова А.Я., Литвинюка А.Р., Масловой В.М., Одегова Ю.Г., Шапиро С.А. так как в них отражены принципы управления системой мотивации в российских организациях, а также работы Коробкиной М.А., Скрипниченко Л.С., Филипповой Л.В., так как в них проясняется специфика формирования мотивационного механизма для предприятий различных отраслей.

Целью исследования является анализ системы мотивации труда персонала на предприятии и формирование рекомендаций по повышению эффективности управления системой мотивации персонала в ООО «Нуга».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить задачи:

- изучить теоретические аспекты системы мотивации персонала;
- исследовать действующую систему мотивации на анализируемом предприятии;
- провести оценку эффективности действующей системы мотивации труда работников;
- разработать рекомендации по повышению эффективности управления системой мотивации персонала в ООО «Нуга»;
- рассчитать социально-экономический эффект от предложенных мероприятий.

Объект исследования – организация процесса трудовой деятельности сотрудников ООО «Нуга».

Предмет исследования – система мотивации персонала данного предприятия.

Методы исследования: теоретический анализ литературы по проблемам, связанных с темой исследования, документальный метод исследования, опрос и анкетирование, а также метод экспертной оценки эффективности.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно содержит разработки рекомендаций по совершенствованию системы управления

мотивацией труда персонала в ООО «Нуга», которые могут быть использованы на предприятии.

Структурно работа состоит из введения, основной части (трех глав), заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала

1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда персонала

Термин «мотивация» используется в различных сферах жизнедеятельности общества. Однако в основе каждого определения, так или иначе, лежат психологические особенности указанного процесса. В широком смысле, мотивация – это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность.

В экономической сфере данный термин применяется как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения [6, 13, 14, 15, 23].

В узком смысле мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в ходе выполнения выбранной ими работы, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации, и вместе с тем – комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников [13, С. 11].

Таким образом, можно выделить следующие характерные черты мотивации персонала [4, С. 62]:

1. Побудительный характер деятельности.
2. Удовлетворение потребностей и ожиданий сотрудника.
3. Общие для работника и организации цели и задачи.
4. Желание и интерес сотрудника.
5. Комплексность мер на предприятии.

Сущность мотивации персонала заключается в том, чтобы обеспечить эффективное использование трудового потенциала работников для достижения целей организации, ориентируясь непосредственно на систему их

потребностей. Полноценное изучение понятия мотивации персонала невозможно без исследования понятий «потребность» и «ожидание».

Потребность – это определенное состояние индивида, испытывающего дефицит значимых факторов жизнедеятельности [35, С. 94]. При этом данное состояние является внутренним психологическим или физиологическим ощущением недостаточности чего-либо. Именно наличие потребности вызывает побуждение к действию. В экономической и психологической литературе принято выделять первичные (заложенные генетически) и вторичные (вырабатываемые в процессе жизни) потребности. К первичным потребностям относятся, в основном, потребности физиологические (потребность в пище, питье, тепле), а ко вторичным – психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей.

Ожидание – это субъективно оцениваемая вероятность получения результата в случае выбора данной поведенческой альтернативы [35, С. 95]. При этом ожидания формируются на основе прошлого опыта индивида и анализа, оценки текущей ситуации.

Также важно отметить, что труд каждого работника будет эффективным только при его желании, т.е. возможно влиять на того или иного сотрудника различными негативными методами, однако успешнее его работа будет только в том случае, если его обязанности станут его внутренними целями.

Таким образом, мотивация персонала – это их стимул к работе. Система мотивации персонала должна быть подобрана индивидуально для каждой компании с учетом потребностей и ожиданий ее сотрудников, и в этом случае она будет способствовать успешной трудовой деятельности организации в целом.

Развитие теорий мотивации началось с начала XX века. Традиционно, выделяют следующие группы теорий мотивации труда, которые отражены на рисунке 1, это [13, С. 31]:

– содержательные теории: основаны на исследовании внутренних побуждений (потребностей) человека к трудовой деятельности

(основоположники А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд и др.);

– процессуальные теории: основаны на исследовании поведения людей с учетом их восприятия (основоположники В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер и Э. Лоулер и др.);

– теории, основанные на отношении человека к труду (основоположники Ю. Макгрегор, У. Оучи и др.).

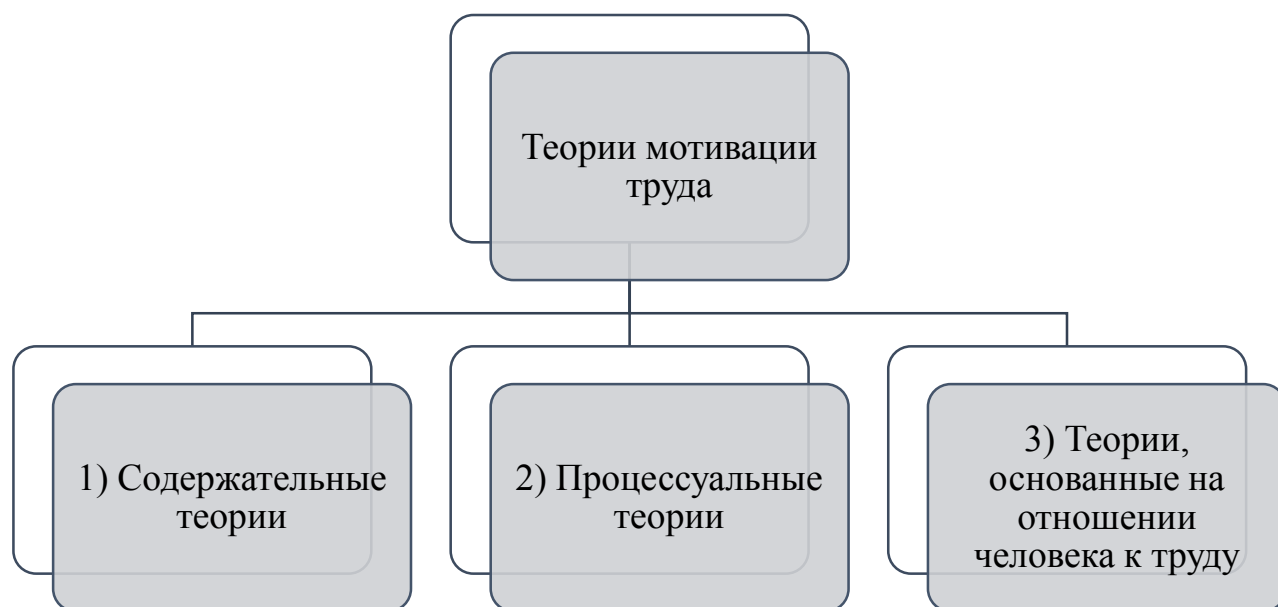


Рисунок 1 – Теории мотивации труда

Рассмотрим каждую из теорий мотивации труда подробнее.

1. Содержательные теории мотивации труда.

Данные теории мотивации трудовой деятельности исследуют в первую очередь потребности работника. В различных теориях приводятся различные их распределения в иерархическом порядке, влиянии и соотношении между собой, однако общим для всех является тот факт, что именно потребности работника побуждают его к действиям.

Теория мотивации Абрахама Маслоу – это теория мотивации работников, согласно которой люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей [16, С. 141]:

– потребность в самовыражении: в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности;

- потребность в уважении: в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;
- социальные потребности: в принадлежности к определенной социальной группе;
- потребность в безопасности и уверенности в будущем: потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;
- физиологические потребности: потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

Важно отметить, что данные потребности рассмотрены по убыванию уровня иерархии, и первые три пункта относятся к вторичным потребностям, а оставшиеся два пункта - к первичным.

Основной идеей теории Абрахама Маслоу является то, что потребность высшего уровня становится мотиватором только после того, как будут удовлетворены потребности низшие в иерархии потребностей.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга – это теория мотивации труда сотрудников, согласно которой их потребности можно разделить на две категории [26, С. 83]:

Первая категория, это гигиенические факторы – внешние факторы, потребности, направленные на устранение негативных условий работы: достаточная заработная плата, нормальные условия труда, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными и т.д.

Вторая категория, это мотивирующие факторы – внутренние факторы, потребности, определяющие удовлетворенность работой: признание и одобрение результатов работы, успех, продвижение по службе и т.д.

Важно отметить, что первую группу факторов относят к тем, которые удерживают сотрудника на работе, а вторая группа факторов непосредственно мотивирует к ней. Также интересным представляется введение в данной теории понятий «удовлетворенности» и «неудовлетворенности», которые не

трактуются автором как противоположные. Так, анализ причин удовлетворенности и неудовлетворенности трудовой деятельностью требует рассмотрения двух различных групп факторов. При этом противоположными удовлетворенности или неудовлетворенности чувствами является лишь их отсутствие.

Таким образом, теория Ф. Герцберга тесно связана с иерархией потребностей А. Маслоу: гигиенические факторы соответствуют первичным и социальным потребностям. Они устраняют неудовлетворенность, но не приводят к удовлетворению. При этом гигиенические факторы не создают мотивации, а лишь мотивирующие факторы побуждают людей к деятельности. Следовательно, последние факторы соответствуют двум высшим уровням потребностей по теории А. Маслоу.

Теория мотивации Давида Макклелланда – это теория, в соответствии с которой мотивация труда обуславливается тремя потребностями высшего уровня [26, С. 116]:

1) Потребность власти – потребность в навыках влияния и установления контроля за поступками других людей, в воздействии на ход событий.

2) Потребность достижения успеха – потребность принимать на себя личную ответственность и добиваться успешного выполнения заданий.

3) Потребность причастности (присоединения) – потребность в установлении и поддержании межличностных отношений.

Особую разработанность в данной теории получила именно потребность достижения успеха. Автор утверждал, что сила потребности в достижении зависит от трех факторов: ожидании успеха, ценности получаемых результатов (награды и поощрения), чувства личной ответственности за достижение.

Таким образом, данная теория также тесно связана с теорией потребностей А. Маслоу: потребность власти и потребность достижения успеха попадают куда-то между потребностями в уважении и самовыражении, а потребность причастности можно отнести к социальным потребностям в иерархии А. Маслоу.

2. Процессуальные теории мотивации труда.

Данные теории мотивации трудовой деятельности не оспаривают существования потребностей работника, однако главенствующую роль признают за поведением личности на основе ее восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Теория ожиданий Виктора Врума – это теория, в соответствии с которой мотивационный эффект оказывают не сами потребности работников, а мыслительный процесс, в котором индивид оценивает реальность достижения поставленной цели и получения желаемого вознаграждения.

Автор теории выделяет четыре основные составляющие, которые постоянно взаимодействуют между собой [31, С. 39]:

- 1) Ожидание определенного уровня выполнения работы в зависимости от усилий.
- 2) Ожидание результата в зависимости от уровня выполнения работы.
- 3) Инструментальность – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата является основным условием (инструментом) для получения вознаграждения.
- 4) Ценность – на мотивацию прямо влияет ценность или привлекательность для работника полученных результатов.

В случае отсутствия интереса к результатам его мотивация находится на низком уровне. Помимо этого, В. Врум ввел понятие валентности, под которым понимается предполагаемая степень относительного удовлетворения (или неудовлетворения) вследствие получения вознаграждения, т.е. насколько вознаграждение соответствует ожиданиям вознаграждаемого. Таким образом, при анализе теории мотивации В. Врума прослеживается взаимосвязь трёх элементов: — затраты — результаты; — результаты — вознаграждение; — валентность.

То есть мотивация работника зависит от его ожиданий, связанных с тем, что определенное поведение или определенные действия приведут к определенному результату.

Теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса – это теория, основанная на мотивации работника с точки зрения его оценки ситуации и складывающегося у него в этой связи представления о справедливости отношений между ним и организацией [17, С. 102]. При этом в понятие справедливости входит также и сравнение работы сотрудников между собой, их вкладов в общее дело, размеров их вознаграждения и т.д.

Важно также отметить, что такое сравнение следует проводить лишь между работниками со сходной должностью и трудовыми задачами. Так, автор теории, обращая внимание на четкую взаимосвязь усилий (вклада) работника и результата (вознаграждения) при сравнении с соответствующими характеристиками другого сотрудника, выделяет три варианта итоговой оценки:

- недоплата;
- справедливая оплата;
- переплата.

Теория Джона Стейси Адамса предполагает, что работники стремятся к установлению справедливых отношений с другими и стараются изменять те взаимоотношения, которые они расценивают как несправедливые. Также неравенство явно не способствует увеличению исполнительских результатов. Автор теории выделил шесть возможных реакций со стороны работника на состояние неравенства:

- 1) Человек, сокращает индивидуальные затраты и работает менее интенсивно.
- 2) Индивид, предпринимает попытку увеличить вознаграждение (идет к начальнику с просьбой поднять оплату).

3) Человек, переоценивает свои способности в сторону уменьшения и начинает считать, что уровень его оплаты соответствует его способностям и труду. Происходит общее снижение самооценки работника.

4) Человек, предпринимает попытку влиять на сравниваемых лиц или на организацию с целью заставить других работать более интенсивно или заставить организацию уменьшить вознаграждение сравниваемым лицам.

5) Человек, может изменить для себя объект сравнения, решив, что сравниваемые лица находятся в особых условиях. Это могут быть особые личные связи и контакты этих людей, отличительные качества и способности сравниваемых лиц. Человек решает, что ему нечего с ними равняться, и выбирает более подходящий объект сравнения.

6) Человек пытается перейти в другой отдел или в другую организацию.

Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера – это комплексная теория мотивации, включающая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Авторы выделяют пять основных элементов, учет которых обязателен для трудовой мотивации [17, С. 110]:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Модель Портера-Лоулера заключается в том, что достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. При этом уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Важным моментом в указанной теории является то, что авторы устанавливают соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек

удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Таким образом, исходя из закономерностей, рассмотренных выше, данная теория позволяет сделать вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Подобный вывод редко воспринимается на практике, так как большинство работников, занимающихся вопросами мотивации в той или иной организации, считают, что необходимо достичь удовлетворения сотрудников, которое и станет причиной улучшения результативности их деятельности. Л. Портер и Дж. С. Лоулер не только переставляют звенья в важной для понимания мотивационного процесса связи, но и показывают всю сложность и многогранность трудовой мотивации.

3. Теории, основанные на отношении человека к труду.

Теория «Х» и «Y» Дугласа Макгрегора – это теория, отличающаяся от всех рассмотренных выше тем, что она касается поведения руководителей организации, которым, несмотря на занимаемую ими должность, также свойственна мотивация.

В соответствии с данной теорией, главной поведенческой характеристикой руководителя организации является степень его контроля над подчиненными. В связи с этим можно говорить об авторитарном (теория «Х») и демократическом (теория «Y») руководстве. В первом случае речь идет о руководителе, который централизует полномочия в управлении подчиненными и полностью навязывает им решения.

Д. Макгрегор выделяет следующие предпосылки данного поведения [36, С. 137]:

- человек по своей природе ленив, не любит работать и всячески избегает этого;
- у человека отсутствует честолюбие, он избегает ответственности, предпочитая, чтобы им руководили;
- эффективный труд достигается только за счет принуждения и угрозы наказания;

– при демократическом руководстве подчиненные и руководитель принимают все решения сообща.

При этом предпосылками такого руководства являются следующие моменты:

- 1) Труд для человека - естественный процесс.
- 2) В благоприятных условиях человек стремится к ответственности и самоконтролю.
- 3) Он способен к творческим решениям, но реализует эти способности лишь частично.

Теория «Z» Уильма Оучи – является продолжением теорий Д. Макгрегора. В соответствии с данной теорией главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация. У. Оучи были сформулированы основные правила управления предприятием, соблюдение которых должно привести организацию к успеху [26, С. 132]:

- 1) Долгосрочный наем кадров. Мотивами поведения людей являются как социальные, так и биологические потребности, поэтому человек хочет быть уверенным, что он сможет их удовлетворять не только в настоящий момент, но и в будущем.

- 2) Групповое принятие решений основано на том, что люди предпочитают работать в группе, а решения, принятые на основе группового взаимодействия, служат и повышению мотивации достижения цели, и повышению эффективности процесса принятия решения.

- 3) Индивидуальная ответственность за результаты труда. Медленная оценка кадров и их умеренное продвижение, в организации должна быть ротация кадров, увязанная с самообразованием.

- 4) Неформальный контроль является предпочтительным, но его основой должны служить четкие методы и критерии.

- 5) Неспециализированная карьера. Продвижение по служебной лестнице сопровождается работой в различных подразделениях и на различных

должностях, что дает возможность составить целостное представление об организации.

б) Всесторонняя забота о работниках.

Так как человек является основой любой организации, то именно от каждого работника зависит успех всего дела.

Эффективная организация системы мотивации возможна при соблюдении следующих требований:

1. Прозрачность. Правила установления размера вознаграждения четко определены и известны всем работникам.

2. Эффективность. Уровень оплаты труда напрямую зависит от индивидуальных результатов деятельности.

3. Гибкость. Разработаны и внедрены механизмы изменения и корректировки системы мотивации в зависимости от изменения целей бизнеса.

4. Справедливость. Разработаны и внедрены объективные критерии оценки эффективности деятельности.

5. Управляемость. Отлажены механизмы управления: оценка результатов, механизмы внесения изменений.

1.2 Методы и способы стимулирования труда персонала

Теория управления персоналом гласит, что существуют два фундаментальных вида мотивации труда: материальная и нематериальная [15, С. 194].

По мнению руководства, многих компаний, главным фактором в мотивации труда является материальное стимулирование персонала, т.е. денежное вознаграждение за выполненную работу (зарплата, бонусы, премии).

Результаты многих опросов сотрудников российских компаний показывают, что работники, которых устраивает уровень их заработной платы и деньги являются сильным мотиватором, готовы выполнять рутинную работу, соглашаться на переработки, закрывать глаза на отсутствие карьерного роста,

неофициальное трудоустройство, плохие отношения в коллективе и прочие [14, С. 34].

Но одна материальная мотивация не сильно надежна, в некоторых случаях только зарплатой не удержать сотрудника. Тогда на помощь приходят другие методы мотивации и стимулирования персонала.

Немаловажную роль в мотивации персонала организации играют и нематериальные факторы [18, С. 59]:

- возможность карьерного роста – получение нового социального статуса, возможность профессионального развития;
- похвала начальника, признание сослуживцев;
- теплая атмосфера в коллективе;
- организация культурно-массовых мероприятий, в т.ч. соцсоревнований, победители которых получают подарки, благодарность от руководства и др.;
- официальное трудоустройство, социальный пакет;
- возможность обучения за счет компании;
- имидж компании;
- возможность командировок за границу;
- удобный график работы;
- удобное месторасположение;
- наличие в офисе кухни-столовой, комнаты отдыха и т.п.;
- абонементы в бассейн, тренажерный зал и т.п.

Мотивация персонала является важнейшим инструментом повышения производительности труда, ведь без неё невозможно обеспечить рост конкурентоспособности компании. Исследовав понятие трудовой мотивации и изучив основные теории, необходимо перейти непосредственно к практике применения данных систем. Важно отметить, что важным моментом для эффективности мотивационной системы того или иного предприятия является ее комплексность, которую необходимо достигать в процессе планирования, осуществления и управления мотивационными процессами. Однако еще одним

элементом комплексности системы мотивации сотрудников организации является использование различных инструментов. Существует множество различных подходов к классификации мотивационных инструментов, однако традиционно принято разделять их на материальные и нематериальные. Однако, в силу разнообразности современных инструментов мотивации, данная классификация является условной, так как некоторые инструменты невозможно четко отнести к той или иной группе. Стоит отметить, что мотивация зависит непосредственно от сферы, в которой она применяется. Так, способы мотивирования сотрудников могут быть эффективны в одной компании и совершенно не действовать в другой. Система мотивации персонала обязана быть устроена определенным образом, должны соблюдаться все необходимые принципы с учетом специфики конкретной работы.

Таким образом, обратим внимание на мотивацию в некоторых сферах, но для начала проведем градацию всех производственных процессов на две больших группы [24, С. 206]:

1. Требующие творческого подхода.
2. Рутинные.

На практике часто оказывается так, что методы мотивации, великолепно работающие во второй группе процессов, оказывают негативное влияние на работников, занятых творческим трудом. Под рутинными процессами следует понимать монотонные операции, снабженные массой правил и предписаний. Яркий пример - работа кадровика, юриста рядовой компании, сборщика на конвейерной линии, оператора в банке. Во второй группе, к которой относятся все свободные профессии, наука, инжиниринг, программирование, журналистика и прочие сферы, в которых важно выходить за границы шаблона и ситуативного мышления.

IT сфера.

В данной сфере характерной особенностью работников является сочетание интереса к своей деятельности и высокого уровня знаний. Важно

отметить, что именно представители технических специальностей чаще всего способны отказаться от работы в случае отсутствия интереса к ней.

Рассмотрим мотивационные инструменты, применяемые в данной сфере:

1. Материальная мотивация. Денежная составляющая любой профессии всегда важна, так как человек устраивается на работу в первую очередь с целью получения материальной выгоды.

Следует отметить, что высококвалифицированные сотрудники в IT сфере очень сильно ценятся и крупные компании предлагают высокие финансовые возможности с целью их заполучения. Однако постоянно использовать материальную мотивацию в виде повышения заработной платы, выдачи премий и компенсаций в IT сфере не логично, так как особого эффекта это не вызовет и сотруднику будет всегда мало данных мер. Идеальным случаем будет элементарное соответствие заработной платы рыночному уровню. Прекрасным способом выстрелить в ногу собственному коллективу станет использование различных аттестаций, KPI (ключевых показателей эффективности), созданных по современным на 1990 год канонам, приводящих в итоге к дифференциации заработной платы в рамках одного коллектива. Как мы уже выяснили, любая система поощрений базируется на ожидании награды, как правило весьма четко очерченной. Это ожидание автоматически сужает поле для творчества и нахождения нестандартных решений, поскольку человек начинает заниматься аутотренингом: «Я работаю хорошо» и снижает производительность труда. По результатам оценки своего труда он, естественно, получает заниженный по сравнению с самооценкой бал. В итоге - депрессия, конфликты с коллегами или открытое недовольство методиками оценивания работы. Вписывание в KPI разного рода показателей, вроде числа рациональных предложений по коду в месяц или увеличения производительности программного кода на определенные показатели приводит к откровенному обману и манипулированию показателями. Если со времени советской плановой радиоэлектроники хорошо известно, что бонусы и премии

за фиксированное число рацпредложений можно внести в плату, при разработке её схемы, и потом, в течение всего жизненного цикла, продукта выдавать запланированные изначально улучшения. Если руководитель решает платить бонусы, платить их необходимо иррегулярно и по возможности неожиданно для сотрудника. Бонус должен объективно отражать его общепризнанные успехи и исключительную компетенцию (упрощение работы над продуктом за счет умения мыслить стратегически, привычку приходить на выручку коллегам, самостоятельно продвигать свои идеи), либо распространяться на всю команду разработчиков и выплачиваться за сдачу проекта или продукта. При этом бонусы, учитывая потребности рынка, должны быть значительными. Верно построенная KPI должна помогать руководству компании ощущать реальную ситуацию в ней и эффективно ей управлять, но не распределять деньги среди коллектива. Иными словами, KPI помогут понять, что техническая поддержка продукта никуда не годится, а «новый, удобный, интуитивно понятный интерфейс» на практике, не совсем понятен даже разработчику, и исправить эти оплошности стоит до того, как они превратятся в анекдоты. Однако важным бонусом к материальной мотивации сотрудника в IT сфере станет предложение ему социального пакета в виде оплаты мобильной связи, полной или частичной оплаты питания, посещения спортивных клубов и др.

2. Нематериальная мотивация. Этот вид мотивации имеет особое значение в рассматриваемой сфере в силу значимости интереса персонала к своей деятельности. В качестве нематериальной мотивации могут выступать самые различные факторы, однако при их выборе следует учитывать специфику работы сотрудников, на которых она направлена. Принципиально важно не нарушать сложившуюся атмосферу в командах, вводя какие-либо вымпелы «Ударник труда» или любые рейтинги. Первые убивают мотивацию всех, включая тех, кому они вручены, вторые отлично работают в некоммерческих проектах с индивидуализацией труда: это Википедия, администрирование игровых серверов, форумов, торрент-трекеров. Принцип рейтинговой

мотивации в них решает проблему справедливого воздаяния по заслугам и времени пребывания в проекте для давних его участников и мотивирует новых на его развитие. В некоторых случаях, при рутинности операций, уместно использовать рейтинги, основанные на логировании работы сотрудников — раскритикованный как метод дифференциации заработной платы KPI. Тот, кто больше сделал полезных и эффективных действий, получает больший балл и место в топ-25 лучших администраторов. Формулу и набор показателей, по которым рассчитывается необходимость варьировать, дабы избежать читьерства. В обоих случаях неплохо работают иерархические структуры, наделяющие работников разного уровня грейды (разряды) разными правами на доступ к проекту, над которым они работают. Фактически — это мотивация карьерным ростом. В коммерческих проектах её подкрепляют растущей заработной платой, размером рабочего места, переводя работника из ячейки в помещении на 100 человек в офис с меньшей концентрацией людей, а затем выделяя собственный кабинет, в некоммерческих достаточно нескольких строк виртуальных регалий. Информационные технологии развиваются очень быстро, и профессионалам в данной сфере сложно сохранять актуальными свои знания и навыки, удовлетворять потребность в профессиональном росте. Именно поэтому важное значение в системе мотивации таких сотрудников имеет постоянная возможность обучения и развития (повышение квалификации, дополнительное обучение, курсы иностранного языка и др.). Реализовывать этот принцип можно по-разному: централизованно отправлять работников на обучение сообразно представлениям руководства компании, позволять им самостоятельно определять, как и что они будут изучать, но компенсировать их затраты или выделять им свободное от прямых обязанностей время на самообразование и разработку всего чего угодно, используя предоставленные мощности. Ещё одним характерным инструментом мотивации персонала в IT сфере является допустимость гибкого графика работы. Работники данной сферы много времени проводят за компьютером, и их работа требует

максимальной концентрации, в связи с чем установка жесткого рабочего графика может негативно сказаться на производительности.

Здесь возможны разные степени свободы сотрудника, однако важно одно - он должен иметь возможность заниматься тем, что ему нравится. Здесь уместно привести опыт компании Google, в которой 20% рабочего времени сотрудника принадлежит ему самому и подчиняется одному правилу: работать над чем угодно кроме своих основных обязанностей. Время это оплачивается как обычно, по среднему заработку.

Вторым вариантом этого метода мотивации выступают дни или ночи свободного творчества. Сотрудники компании в отведенный период времени имеют право работать над любыми своими идеями и, при желании, анонсировать их перед коллегами. Как известно, лучше всего люди работают за идею, которую поддерживают или авторами которой они являются. В этом случае налицо только временное ограничение. Все идеи и продукты на следующий день попадают на совместное обсуждение, а те, что проходят «утреннюю проверку», попадают в дальнейшую разработку. Это повышает его внутреннюю мотивацию и дает силы для основной работы, а компания получает сервисы, разработанные сотрудниками в ходе свободного творчества.

Здесь уместно привести пример системы мотивации персонала компании Nival Interactive (известный разработчик компьютерных игр). Компания поставила задачу найти и удержать персонал редких для отечественного рынка специальностей: игровых дизайнеров и программистов. Предприятие создало собственную систему мотивации сотрудников - пример креативного подхода к решению задачи [2, С. 47].

Компания предложила работникам:

1. Участие в интересных, инновационных проектах с возможностью обучения прямо в ходе работы - у отечественных и зарубежных коллег, у преподавателей ВГИКа, у известных художников, кинооператоров.

2. Заработную плату выше, чем средняя по отрасли, систему премирования за успешно завершённые проекты, оплату мобильной связи, беспроцентные ссуды.

3. Удобный график работы без четкой фиксации времени.

4. Организацию офисного пространства в соответствии с пожеланиями персонала, выявленными путем опроса.

5. Предоставление бесплатного питания на рабочем месте, создание уголков отдыха.

6. Корпоративные мероприятия, турпоездки.

Это яркий пример нематериальной мотивации сотрудников.

Система постоянно совершенствуется, для чего ежегодно проводятся собрания и опросы персонала с целью выявления потребностей и внесения дополнений в программу. Фактически, работники сами определяют необходимые мероприятия по стимулированию.

Сегодня в компании нет дефицита кадров, более того, на каждое место претендует до 10 сотрудников «редких» специальностей.

Сфера продаж.

В данной сфере характерной особенностью является прямая зависимость прибыли от активности сотрудников компании. Во многих компаниях применяются системы градации (разрядов) в зависимости от должности. Данные системы представляют своеобразную карьерную лестницу в рамках одной должности. При этом для повышения по должности, как правило, необходимо достигнуть высокого грейда (разряда) в нынешней. Присвоение более высокого разряда является дополнительным стимулом для отработки навыков и улучшения знаний сотрудника. Правда требуется создать четкую и ясную систему правил, по которым присваиваются грейды. В большинстве компаний система градации влияет на бонусную часть зарплаты.

1. Материальная мотивация. Заработная плата в сфере продаж состоит из оклада и бонусной части. Последняя, в свою очередь, является величиной переменной и напрямую зависит от активности и успехов работника.

Работодатель устанавливает план продаж для работника и в соответствии с его выполнением оценивает успехи. Эффективным инструментом материальной мотивации сотрудников в указанной сфере является применение бонусов за перевыполнение плана. Возможен также переход на комиссионную систему оплаты труда, когда работник получает процент от продаж и не получает оклада вообще. Еще одной проблемой рассматриваемой отрасли является то, что сотрудники не всегда работают легально. В таком случае особой мотивацией станет «белая» заработная плата и наличие социального пакета. С другой стороны, рост заработной платы сталкивается с эмоциональным выгоранием сотрудников, поскольку деятельность их в данной сфере достаточно однообразна. Человек, получив повышение или вообще сменив компанию, скоро понимает, что работа осталась прежней, только более высокооплачиваемой, и теряет работоспособность.

2. Нематериальная мотивация. Инструментами нематериальной мотивации в сфере продаж также является обучение. Постоянное совершенствование навыков продаж является гарантом развития не только сотрудника, но и компании в целом. Здесь важно помнить о том, что улучшение навыков ведет к вырастанию из должности, на которой работает работник. В идеале, когда он после нескольких лет обучения и совершенствования навыков обретает способность работать автономно, без указаний начальства, ему необходимо уходить на повышение.

Чересчур квалифицированный специалист сохраняет в большинстве случаев хорошие или даже отличные показатели на обычных операциях, но теряет мотивацию к решению сложных задач. Человек уклоняется от их исполнения, хотя обладает необходимыми навыками, руководство включает негативную мотивацию и усугубляет ситуацию, в итоге человек уходит из компании. В случае, если его роль в компании критична, имеет смысл искать новые, альтернативные способы мотивации, опираясь на личные беседы с сотрудником, - например, интеграция его в команду, налаживание обратной связи с руководством, - во всех остальных случаях проще освободить

занимаемое им место для менее опытных, но более мотивированных сотрудников. В силу особенностей работы с клиентами у сотрудников в сфере продаж мотивационным инструментом является перевод на другое место работы с более благоприятными условиями. Оседлость по районам работы со временем негативно сказывается на продажах работника и реанимируется непосредственно со сменой территории.

Для сферы продаж характерно также регулярное проведение различных акций с целью повышения клиентской базы, укрепление позиции на рынке сбыта. В рамках данной деятельности мотивационным инструментом выступает дополнительное поощрение за выполнение специальных стратегических задач. При проведении определенного конкурса в коллективе или организации победители также получают признание собственного вклада, поскольку сфера продаж - область для индивидуалистов, а не командных игроков, и любой соревновательный фактор положительно влияет на их работоспособность. Немаловажным фактором является то время, которое проводит продажник на работе. Это не установленные 40 часов, а 60, а то и 80 часов. Все это время он должен быть обеспечен условиями для комфортного нахождения на работе и возможностью ненадолго отключиться от своих прямых обязанностей. Корпоративный отдых, используемый на полную катушку, также способствует мотивированию персонала, уставшему от скучных корпоративов и мероприятий по тимбилдингу.

Сфера производства.

В данной сфере характерной особенностью является трудоемкость процесса производства и наличие специальных знаний. В связи с внедрением информационных технологий во все сферы жизнедеятельности общества сфера производства также не является исключением. В настоящее время наблюдается переоснащение оборудования в различных сферах производства, что в свою очередь выявляет проблему переобучения сотрудников.

1. Материальная мотивация. Заработная плата в сфере производства состоит из оклада и надбавки. Как правило, на предприятиях существуют

планы выполнения работ и по их результатам применяются системы премирования. Однако еще одной характерной особенностью сферы производства является различная стоимость выполнения работ. Так, работник производит одно количество продукции по одной цене, а в случае перевыполнения - цена продукции становится выше.

Таким образом, материальные вознаграждения каждого сотрудника зависят от его активности выполнения поставленных планов в срок и дополнительного мотивирования его перевыполнения.

На производстве, как на работе более-менее физической, особое внимание следует уделять социальному пакету.

Во-первых, это традиционный для производственных предприятий плюс, слабый социальный пакет не будет способствовать подбору молодых кадров и удержанию опытных.

Во-вторых, на введение и расширение социального пакета есть объективные основания - работники на ряде производств элементарно теряют здоровье от воздействия ряда производственных факторов. То есть поддержание их здоровья - долг работодателя. В ходе оценки имеющейся на предприятии системы материальной мотивации следует подробнее изучить соотношения оклада и премий на разных участках производства, в администрации предприятия и внести коррективы, направленные на стимулирование труда.

В пример приведем одну из моделей, по которой административный персонал завода получает оклад в пять раз больший чем премия, поскольку нуждается в стабильной зарплате, а не её варьировании, отдел продаж же функционирует на обратном принципе - оклад составляет пятую часть годового дохода сотрудников, $\frac{4}{5}$ они получают от объема продаж. Непосредственно на производстве соотношение оклада и премий может быть, как равным, так и пропорциональным. В любом случае занижать оклад до размера менее половины годового дохода не имеет смысла.

2. Нематериальная мотивация. Главным инструментом нематериальной мотивации в сфере производства является дополнительное поощрение за выполнение конкретных задач.

Хорошо известная схема, при которой размер премии и соревновательный элемент прямо пропорциональны производительности труда, работает в большинстве случаев безотказно. Главной проблемой является эмоциональное выгорание, для устранения которого необходимо использовать традиционные схемы мотивации. Вторым важным элементом нематериальной мотивации, как и в IT являются улучшения условий труда. Если в первом случае это реализовывалось в рамках OpenSpace и офисах нового поколения, то здесь необходимо создавать нормальные бытовые условия: вкусное и бесплатное питание в столовой, меняющееся по пожеланиям работников, комфортные душевые и гардеробные, комнаты отдыха, хорошая спецодежда, бесплатная мобильная связь.

Третий момент, неплохо работающий на производстве, - корпоративная культура. Укрепление коллектива, спорт, традиции и праздники. Дух братства и товарищества в цеху часто делает больше, чем продуманные бонусы и хорошие зарплаты.

Мотивация персонала – одна из самых актуальных тем в любое время. Рассмотрев теоретические и практические аспекты применения систем мотивации персонала, можно сделать вывод, что системы мотиваций постоянно развиваются и дополняются новыми способами. При этом не стоит забывать, что важнейшим условием эффективной работы данной системы является ее правильное составление для конкретного предприятия в зависимости от сферы, в которой оно функционирует. В настоящее время в силу финансовой ситуации в стране основным инструментом мотивации трудовой деятельности являются ее материальные формы с учетом специфики сферы, в которой работает организация. При этом не стоит недооценивать нематериальные инструменты мотивации персонала, которые с каждым днем приобретают все большее значение.

Здесь уместно привести опыт четырех известных компаний, разных сфер деятельности, эти примеры помогут понять механизмы материального и нематериального стимулирования работников [20].

В банковской сфере можно рассмотреть программу мотивации сотрудников на примере «Промсвязьбанка». Руководство финансового учреждения разработало четкую, прозрачную систему стимулов для персонала, включающую:

1. Материальные факторы:

а) Оплата труда:

- вознаграждение за достижение целей или KPI;
- награждение победителей конкурсов на лучшие продажи;
- премирование за идеи, поданные в проект «банк идей».

б) расширенный социальный пакет, из которого можно выбрать любые три пункта:

– добровольное медицинское страхование для сотрудников и членов семей;

– абонементы в фитнес-клуб;

– оплата стоимости туристической путевки и для сотрудника и детей в возрасте до 15 лет;

– оплата стоимости курсов иностранного языка для сотрудника и его детей в возрасте до 15 лет;

– доплата на получение второго высшего образования или посещение курсов повышения квалификации;

– дополнительные дни отпуска;

– взносы на накопительную часть пенсии;

– оплата больничного.

в) дополнительные стимулы:

- ипотечное кредитование;

- поддержка семьи (подарки на рождение ребенка, свадьбу, новогодние подарки детям, льготы для молодых мам);

- льготы от партнеров (скидки на брендовую одежду, автомобили, туристические поездки и другое).

2. Нематериальные факторы:

- система повышения квалификации;

- внутренний конкурс на замещение вакантных руководящих должностей;

- корпоративный спорт;

- корпоративный праздники,

- корпоративный портал и внутренняя социальная сеть.

В результате внедрения системы была решена задача снижения текучести кадров, уменьшившейся на 30%, и повышения лояльности работников.

Нефтяная компания ОАО «Лукойл» задалась целью создать устойчивый имидж солидного работодателя и провести стандартизацию системы поощрений персонала. Она разработала целостную политику управления кадрами во всех региональных подразделениях, обязательную, четкую и прозрачную. Комплексный подход к мотивации сотрудников - пример для подражания всем предприятиям.

Перечень стимулирующих факторов включает:

1. Материальную часть:

а) прямое вознаграждение:

- фиксированное (зарплата и дополнительные выплаты за выполнение KPI);

- переменное (годовые и долгосрочные премиальные выплаты);

б) не прямое вознаграждение:

- программы социальной защиты (государственные и корпоративные);

- дополнительные льготы (общие и для отдельных категорий сотрудников).

2. Нематериальная часть (государственная система поощрения и корпоративная).

В результате внедрения системы компания получила желаемый имидж, смогла упростить систему управления кадрами и повысить лояльность работников.

Другой пример мотивации сотрудников - это компания РА «Промо-центр» - одно из крупнейших российских агентств, специализирующихся на BTL-маркетинге. Стоит рассмотреть блестящее решение этой компанией задачи мотивации сотрудников на примере системы стимулирования промоутеров. Обычно на такую работу набирают студентов. Молодежь часто рассматривает участие в промо-акциях, как временную подработку, и халатно относится к своим обязанностям. Компания решила поднять престиж профессии и эффективность труда персонала.

РА «Промо-центр» построило систему стимулирования сразу в нескольких направлениях:

- предоставление возможности высокого, стабильного, прогнозируемого заработка при условии сохранения удобного графика работы;
- внедрение системы премирования, перераспределения фонда поощрений в пользу активно и добросовестно работающего персонала;
- организация конкурсов и награждение победителей;
- создание возможностей для карьерного роста до позиций координатора проектов, супервайзера;
- формирование командного духа, единого коллектива;
- организация корпоративных праздников, развлечений для работающих студентов.

В результате внедрения системы повысилась дисциплина персонала, уменьшилась текучесть кадров на 35%.

Самарская клиника репродуктивной медицины «Эко» разработала эффективную систему стимулирования персонала на предприятии для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов, лучших в

своей профессии. Такая мотивация сотрудников - пример для всех медицинских учреждений.

Основная цель системы сформулирована, как «обеспечение мира и достатка для работников». В перечень факторов повышения лояльности персонала входят:

- материальные поощрения (высокая зарплата; премии по результатам работы и за выслугу лет; организация обучения и стажировок в ведущих отечественных и зарубежных клиниках; обеспечение бесплатным питанием на местах, рабочей одеждой, дотациями на сотовую связь и бензин; кредитование сотрудников);

- нематериальные (организация досуга - корпоративные мероприятия, походы в театр, туристические поездки, поздравления ко дню рождения).

Реализация программы позволила полностью укомплектовать штат специалистами, многие из которых считаются лидерами в профессии.

Московский холдинг «СКМ Групп» - ведущая инвестиционная компания задалась целью повысить лояльность и эффективность персонала. Мощная система мотивации сотрудников - пример ответственного отношения руководства к кадрам.

В программу стимулирования «СКМ Групп» включены:

- материальные факторы (высокая заработная плата, рассчитываемая на основе показателей эффективности - КРІ; призы за победу в конкурсах; 15% скидки на приобретение недвижимости в домах, построенных предприятием, предоставляемые сотрудникам, отработавшим более 3 лет; оплачиваемые отпуска и путевки);

- нематериальные факторы (организация спортивных мероприятий - трофи-рейдов, выездов на охоту; проведение корпоративных праздников).

Благодаря программе стимулирования, в компании решена проблема текучести кадров, значительно повысилась эффективность труда персонала.

Таким образом, сделаем вывод, что для мотивации персонала мало только денежных вложений, и повышения заработных плат персоналу.

Мотивация – это нечто неосознаваемое, скрытое в оптимизме и удовольствии от работы в сочетании с достижением личных целей. Для того, чтобы добиться большего результата от работы сотрудников, перекрыть текучку кадров и создать благоприятный имидж вашей компании обратите внимание на непрямую мотивацию сотрудников, она почти не стоит денег, но приносит гораздо больше материальной компенсации:

1) Условия труда. Начиная от социального пакета, официального оформления, и заканчивая чистотой и удобством офиса.

2) Искреннее признание важности работы сотрудников, их вклада в жизнеспособность организации.

3) Поддержка сотрудников в любых вопросах, как рабочих, так и персональных, например, связанных со здоровьем.

4) Поощрение персонала за достижения, и поддержка в случае неудачи.

5) Корпоративная культура.

6) Мотивация руководителя, для дальнейшей мотивации персонала.

В сфере услуг общественного питания.

Казалось бы, с грузчиками, уборщицами, мойщиками посуды и подсобными работниками на кухне все ясно. Для них большое значение имеет стабильная заработная плата, пусть и не особенно высокая. Как дополнительный бонус выступает бесплатное питание. Однако для предотвращения текучки, даже на нижнем уровне нужна дополнительная мотивация. Для таких сотрудников важна хорошая организация труда. И главное – уважение. Тогда они будут готовы задерживаться на работе и не просить сверхурочные. Их будет мотивировать чувство сопричастности к общему делу и благодарность со стороны коллектива и начальства. Именно эта часть сотрудников особенно остро чувствует отношение к себе во время приема на работу. Задача руководителя сделать так, чтобы люди чувствовали себя элементом технологического процесса, частью коллектива.

Официанты, бармены и их помощники мотивированы к работе изначально, так как один из основных их заработков - чаевые. Поэтому, в

отличие от технических сотрудников, оклад не является для них мотивирующим фактором. Сумма чаевых - показатель удовлетворенности обслуживанием со стороны гостей, а значит, и показатель эффективности работы. Мотивировать данный персонал к тому, чтобы случайный гость стал постоянным не нужно, потому что наполняемость зала также в интересах этой категории сотрудников.

Линейный персонал следует мотивировать к активным продажам. Ведь от этого зависит прибыль заведения. Работая в этом направлении, можно организовать соревнование по определенным позициям меню или винной карты. Поощрения - процентные бонусы, премии, подарки. Налицо будет как материальный компонент мотивации, так и «публичный» - признание заслуг сотрудника.

В некоторых ресторанах в обслуживании присутствует элемент шоу: блюда готовятся непосредственно перед глазами клиента. В этом случае для мотивации персонала подойдут тематические конкурсы профессионального мастерства.

Метрдотели, администраторы и заместители директоров – представители среднего руководящего звена. Их работа хорошо оплачивается и премируется. А само назначение является показателем признания профессиональных качеств.

Обратная сторона модели этих должностей - постоянный стресс, ненормированный рабочий график.

Для сотрудников среднего руководящего уровня хорошим мотивирующим фактором станут дополнительные выходные, направление на тренинги, семинары и мастер-классы, возможность передать часть своих обязанностей другим перспективным сотрудникам в особо загруженные дни. А предоставление профессиональной свободы мотивирует их к дальнейшему профессиональному росту и самосовершенствованию.

Важным компонентом мотивации этой категории персонала может стать правильно спланированная методика периодической аттестации: по

результатам работы, навыкам, знаниям и т.д.

Безусловно, мотивирован и руководитель, так как напрямую заинтересован в прибыли. В этом случае стоит говорить о «мотивации удержания». Для руководителя важно проявить себя, стать «лицом» ресторана, поэтому задача работодателя создать условия для самореализации, дать возможность гордиться работой именно в этой системе.

Говоря о персонале, работающем в ресторанной сфере, стоит отметить, что каждый из них занимается тяжелым физическим трудом, ежедневно сталкиваясь и с серьезными моральными нагрузками. Поэтому, в качестве дополнительной мотивации можно предложить работу с психологом или обустроить комнаты психологической разгрузки.

Отличным мотивационным моментом для всего персонала будет возможность обращаться к руководителю с интересующим его вопросом или проблемой. Например, можно организовать ежемесячный день приема по личным и производственным вопросам.

Ведь возможность высказаться, быть услышанным и понятым - это мощнейший стимул к качественной работе.

Таким образом, можно выделить следующие особенности организации системы мотивации в сфере услуг общественного питания: направленность на достижение успеха, преобладание материальных факторов стимулирования, желание персонала занимать более активную позицию в системе управления организацией.

1.3 Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия

Процесс подбора правильной системы мотивации персонала – сложное и трудоемкое занятие, требующее специальных знаний и глубокого исследования потребностей сотрудников и условий труда.

Начать разработку эффективной системы мотивации следует непосредственно с мониторинга рынка труда и изучения ожиданий соискателей. Рынок труда также продиктует нам размер рыночной заработной платы и рамки, в которых мы можем её варьировать. При этом важное значение имеет разносторонний анализ с различных сторон: беседы с сотрудниками в компании, проведение собеседований по вакансиям, изучение сайтов в сети Интернет компаний-конкурентов, проведение заказных исследований и т.д. [13, С. 90]

Сделав обобщенные выводы по практике, работодателю обязательно следует обратиться к теориям мотивации, которых великое множество. Не стоит также недооценивать значение психологических теорий в данном вопросе. Изучение последних поможет избежать некоторых ошибок выбора неправильных способов мотивации посредством выявления закономерностей психологического поведения людей в определенных ситуациях. Ну и сопоставив анализ рынка труда и теоретического материала по вопросам мотивации персонала, необходимо проработать соответствующую кадровую политику предприятия.

Также важно обратить внимание на то, что система мотивации персонала компании должна быть распространена на всех без исключения сотрудников, т.е. она должна быть комплексной. Вероятно, что в некоторых сферах возможно применение усиленной мотивации, однако это не означает, что другие сотрудники не нуждаются в ней. Помимо этого, обязательными являются регулярные изменения в системе мотивации персонала, так как трудовая деятельность компании динамична и постоянно развивается. Также не стоит забывать о влиянии изменений ситуаций в стране, в рыночных отношениях и др., что также оказывает влияние на потребности людей.

Формирование системы мотивации должна состоять из следующих этапов, которые отражены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Этапы формирования системы мотивации персонала [4, С. 166]

На первом этапе определяются те направления деятельности и развития, к которым стремится предприятие. Стратегия должна отражать финансовые, производственные, маркетинговые, сбытовые и организационные цели, которые формализуются через систему сбалансированных показателей в разрезе: финансы, рынок, потребитель, производство, персонал. Для формирования системы мотивации формирование стратегии предприятия является важнейшим.

Каждая цель должна быть распределена на цели первого, второго, третьего и следующего уровня, предоставит возможности сформировать ключевые показатели результатов, от которых ожидает владелец от персонала каждого подразделения предприятия.

Так согласно ISO 9000:2008 результат может рассматриваться как:

Результативность – это степень достижения запланированных результатов и к которым относятся абсолютные показатели;

Эффективность – соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами и к которым относятся относительные показатели.

Ключевые показатели результативности зависят от разработанной стратегии. Показатели, относящиеся к этой группе, обычно применяются для определения результативности административно-управленческого персонала. На наш взгляд, показатели результативности надо использовать не только для оценки труда административно-управленческого персонала, а также для оценки работников производственных и других отделов предприятий, будет побуждать к выпуску более качественной продукции, увеличение спроса и заинтересованности всех в конечном результате труда при соответствующей системе мотивации и стимулирования.

Ключевые показатели эффективности делятся на [21, С. 509]:

Опаздывающие – отражают результаты деятельности после окончания периода;

Оперативные или опережающие – позволяют управлять ситуацией в пределах отчетного периода с целью достижения заданных результатов по его окончании.

К опаздывающим показателям эффективности относятся финансовые показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия. Финансовые показатели показывают возможности предприятия генерировать денежные потоки, но в связи с тем, что они задерживаются во времени, с их помощью невозможно увы измерять текущую эффективность подразделений.

Оперативные показатели эффективности связаны с текущей деятельностью подразделений предприятий и показывают возможные денежные потоки в будущем, качество продукции и ее конкурентоспособность.

При разработке системы ключевых показателей результата по формированию системы мотивации персонала нужно придерживаться определенных требований [5, С. 77]:

- реальность в определении всей и их достигаемости;
- возможность определения показателя, т.е. доступность получения необходимых данных;

- четкость в планировании показателей деятельности подразделений, предприятия в целом;

- прозрачность в расчетах;

- возможности получить результаты заинтересованным.

Грамотно разработанная и сформированная система мотивации персонала, позволит современному работодателю [34, С. 27]:

1. Четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения.

2. Решить проблемы с текучестью кадров и «кадровым голодом», удерживая высококвалифицированных специалистов, «заточенных» под конкретную компанию.

3. Сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала.

4. Сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат.

В конечном итоге грамотно выстроенная система мотивации персонала является инструментом, повышающим стоимость компании – через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров компании).

Выводы по 1 главе

Таким образом, степень удовлетворенности персонала предприятия оплатой труда и условиями работы, политикой руководства, социально-психологическим климатом в коллективе - влияет на трудовую мотивацию сотрудников предприятия общественного питания. Анализ и оценка степени удовлетворенности трудовой деятельностью персонала помогают вовремя выявить наличие «слабых элементов» в структуре управления персоналом, разработать дополнительные формы стимулирования, которые будут

способствовать устранению и компенсации факторов трудовой деятельности, наименее удовлетворяющих персонал организации.

К рекомендациям по совершенствованию методов управления мотивацией персонала в сфере организации питания, следует отнести: более тщательную систематизацию процесса кадрового делопроизводства; организацию отсутствующей на предприятиях работы с кадровым резервом; внедрение корпоративной этики, основанной на взаимопомощи, творчестве и самореализации каждого работника; регулярное применение тренингов и обучающих семинаров, позволяющих поддерживать и повышать квалификацию работников на должном уровне.

Таким образом, можно выделить следующие особенности организации системы мотивации в сфере услуг общественного питания: направленность на достижение успеха, преобладание материальных факторов стимулирования, желание персонала занимать более активную позицию в системе управления организацией.

Применение на практике данных рекомендаций позволит заполнить существующие пробелы в рассматриваемом подходе к мотивации персонала в данных структурах, повысить уровень удовлетворенности трудовой деятельностью и заработной платой. Это, в свою очередь, будет способствовать достижению стратегических целей компаний, сделает их более привлекательными на рынке услуг, снизит текучесть персонала, повысит уровень обслуживания, что позволит увеличить прибыль предприятий.

2 Оценка действующей системы мотивации труда персонала ООО «Нуга»

2.1 Характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Нуга» (далее - ООО «Нуга») зарегистрировано 13 октября 2014 года ИФНС по Зато Северск Томской области.

Уставный капитал компании по состоянию на 1 января 2016 года - 20000 руб.

Основные виды деятельности ООО «Нуга»: деятельность ресторанов и кафе (55.30).

У компании также имеются дополнительные ОКВЭД:

55.40 - Деятельность баров;

52.25 - Розничная торговля алкогольными и другими напитками.

ИНН 7024039190

КПП 702401001

ОГРН 1147024000970

ОКПО 24624633

На балансе предприятия ООО «Нуга» находится кафе «Picanto» общей площадью 124 кв.м., а также организована доставка на дом суши, пиццы и бургеров (заявки на доставку продукции на дом, производиться по телефону или на сайте предприятия - <http://picanto.tomsk.ru>).

ООО «Нуга» (кафе «Picanto») находится по адресу: 636013, область Томская, Северск, улица Славского, д. 20А. ТЦ «СЛАВНЫЙ» (2ой этаж).

Основное меню ООО «Нуга» (кафе «Picanto») это итальянская и японская кухня: роллы, суши, пицца, горячие блюда, салаты, бургеры, напитки, десерты и другое.

Средний чек ООО «Нуга» (кафе «Picanto») – 730 руб.

На предприятии ООО «Нуга» (кафе «Picanto») действуют разные акции и скидки, например:

В будни с 11:00 до 16:00 при сумме заказа от 400 рублей скидка 10%.

При заказе двух пицц - кока-кола в подарок (в будни после 16:00).

При заказе пяти роллов в подарок: с 11:00 до 16:00 - ролл капа сяка, с 16:00 до 23:00 - ролл амэ.

В день рождения скидка 15% (предъявляется паспорт).

Для приготовления пиццы, роллов, салатов и горячих блюд на предприятии ООО «Нуга» используют только продукты высокого качества, которые закупаются у эксклюзивных дистрибьюторов России. Это итальянская мука из мягких сортов пшеницы, датские сыры (Моцарелла, сыр фета (типа брынзы), итальянские томаты, японский рис, норвежская семга. Также предприятие ООО «Нуга» поддерживает и российских производителей, закупая муку высшей категории (для американского теста), пикантную колбасу «Пепперони» и другие продукты высокого качества. Именно поэтому продукция кафе «Picanto» отличается от продукции конкурентов. Отдельно хотелось бы сказать о мясе, которое на предприятии используют для производства пиццы - оно исключительно свежее, благодаря частым закупкам и правильным условиям хранения.

Так как предприятие ООО «Нуга» довольно молодое (работает чуть более одного года), то экономическую эффективность работы предприятия, мы можем рассмотреть за последний полный год работы (2015 год), для чего рассмотрим анализ выполнения плана работы предприятия по месяцам в разрезе работы кафе и доставки на дом, сравнив фактически полученную выручку с плановой (таблица 1).

Таблица 1 – Планирование выручки ООО «Нуга» (кафе «Picanto») в 2015 году

Месяц	Кафе «Picanto»			Доставка		
	план, тыс. руб.	факт, тыс. руб.	выполнение плана, %	план, тыс. руб.	факт, тыс. руб.	выполнение плана, %
1	3600	3597	99,9	1200	1152	96,0
2	3300	2991	90,6	1200	834	69,5
3	3000	3174	105,8	1200	447	37,3

Месяц	Кафе «Picanto»			Доставка		
	план, тыс. руб.	факт, тыс. руб.	выполнение плана, %	план, тыс. руб.	факт, тыс. руб.	выполнение плана, %
4	2700	2406	89,1	1200	921	76,8
5	2700	2133	79,0	1200	861	71,8
6	2700	2289	84,8	1200	1017	84,8
7	2700	2601	96,3	1200	1203	100,3
8	3000	3522	117,4	1200	1107	92,3
9	3000	2712	90,4	1200	1413	117,8
10	3300	3603	109,2	1200	1107	92,3
11	3600	5472	152,0	1500	2298	153,2
12	4500	8691	193,1	1500	2406	160,4
Всего	38100	43191	113,4	15000	14766	98,4
Итого				53100	57957	109,1

Для наглядного представления, план и фактическую выручку ООО «Нуга» представим на рисунке 1.

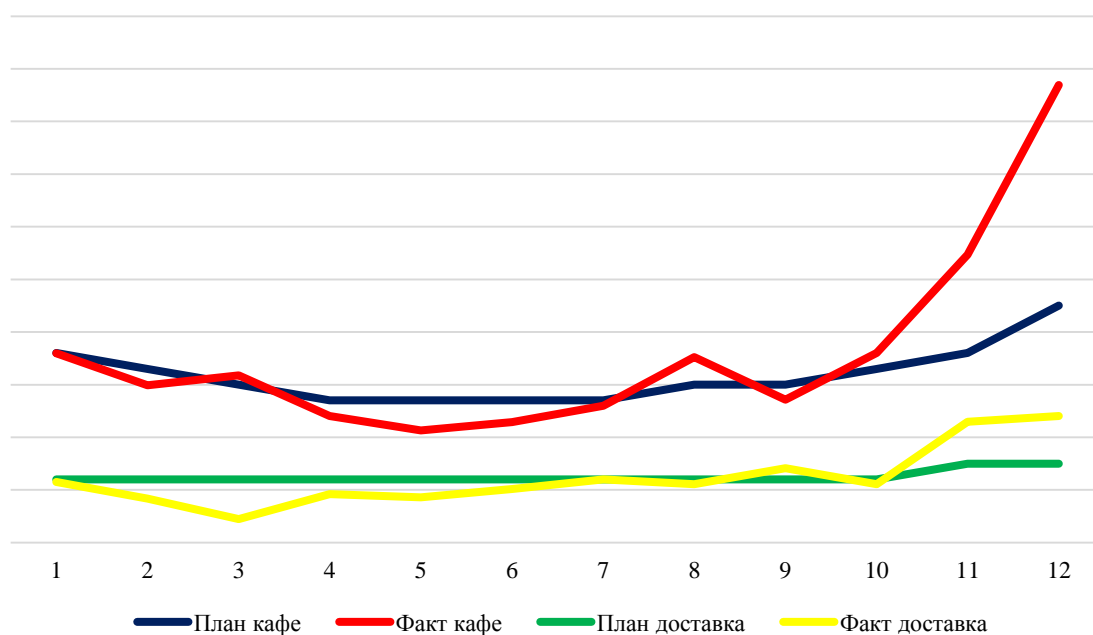


Рисунок 1 - Планирование выручки ООО «Нуга» (кафе «Picanto») в 2015 году

По данным таблицы 1 и на рисунке 1 видно, что в начале 2015 года ООО «Нуга» не выполнял план как по кафе, так и по доставке, но по итогам 9 месяцев работы 2015 года, фактическая выручка предприятия стала превышать планируемую, что в первую очередь связано с развитием предприятия.

В целом за 2015 год предприятие ООО «Нуга» получило выручку от продаж 57 957 тыс. руб., в том числе от продаж кафе 43 191 тыс. руб. и от продаж доставки 14 766 тыс. руб., перевыполнение плана составило на 9,1%.

Прибыль от продаж составила – 2782 тыс. руб., отсюда рентабельность продаж предприятия ООО «Нуга» за 2015 год – 4,8%.

Таким образом, по итогам 2015 года можно сделать вывод, что предприятие ООО «Нуга» (кафе «Picanto») действует эффективно. Так как предприятие ООО «Нуга» молодое предприятие, то невыполнение плана в начале 2015 года можно в первую очередь отнести на малый опыт в развитии предприятия.

Так как ООО «Нуга» - молодое предприятие с огромным потенциалом, в ближайшее время предприятие должно занять устойчивые рыночные позиции, а также повысить свое финансовое состояние.

Главный потенциал любого предприятия заключен в его трудовых ресурсах. Без нужного квалифицированного персонала ни одно предприятие не может достичь целей и эффективной деятельности в рыночных условиях. Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие персонал ООО «Нуга» (кафе «Picanto»).

2.2 Анализ численности, структуры и состава персонала предприятия

К организационным документам ООО «Нуга» (кафе «Picanto») относятся: учредительный договор, устав предприятия, положение о кафе «Picanto», штатное расписание работников, должностные инструкции работников, договора, правила внутреннего распорядка и другие.

На рисунке 1 представим организационную структуру управления ООО «Нуга» (кафе «Picanto»).

ООО «Нуга» (кафе «Picanto») имеет линейно-функциональную организационную структуру управления.

ООО «Нуга» (кафе «Picanto») является малым предприятием, поэтому такая организационная структура управления приемлема для данного предприятия.



Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Нуга» (кафе «Picanto»)

На основе разработанной организационной структуры на предприятии ООО «Нуга» (кафе «Picanto») утверждены должностные инструкции, составлено штатное расписание, в котором предусматривается численность работников, количество структурных подразделений.

Директор компании ООО «Нуга» несет всю ответственность за работу предприятия.

Цель директора ООО «Нуга» - это эффективное управление кафе «Picanto» и получение заданного уровня прибыли.

Задачи директора ООО «Нуга» - это организация работы сотрудников кафе «Picanto» и обеспечение контроля за их работой.

К функциям директора ООО «Нуга» относятся:

- Развитие концепции кафе «Picanto»;
- Формирование и исполнение бюджета кафе «Picanto»;
- Планирование работы предприятия и исполнение планов;
- Ценообразование в кафе «Picanto»;
- Управление ресторанно-торговой логистикой (товарные запасы, склад, управление закупками, работа с поставщиками);
- Анализ и контроль рынка ресторанов и кафе, в том числе предоставляющие доставку;
- Формирование и обеспечение фирменного стиля компании;
- Построение и внедрение системы безопасности и предотвращения потерь;
- Организация взаимодействия с государственными органами;
- Руководство персоналом кафе «Picanto»: подбор, профадаптация, обучение, формирование команды, построение систем мотивации и оплаты труда, аттестация;
- Организация и контроль проведения необходимых эксплуатационно-ремонтных работ, получение необходимых согласований.

Заместитель директора ООО «Нуга» подчиняется непосредственно самому директору.

Заместитель директора ООО «Нуга» руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной деятельностью заведения (кафе «Picanto»), несет всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений. Контролировать работу заведения (кафе «Picanto») с целью обеспечения предоставления качественных услуг, постоянного роста эффективности и результативности деятельности по реализации продукции и расширению клиентской базы, а также обеспечение

сохранности товарно-материальных ценностей и контроль за соблюдением работниками правил по охране труда.

Характеристика работ и задачи управляющего ООО «Нуга» представлены в Приложении А.

Общая цель должности администратора зала ООО «Нуга» (кафе «Picanto») - довольный гость, готовый к нам вернуться. Характеристика работ и задачи администратора зала ООО «Нуга» представлены в Приложении Б.

Шеф-повар ООО «Нуга» осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью кухни кафе.

Функции шеф-повара ООО «Нуга»:

1) Разработка новых блюд. Меню должно регулярно пополняться новыми блюдами. Поэтому шеф должен регулярно придумывать новые рецепты, работать с оформлением и подачей.

2) Обучение поваров. Важный момент, с которым могут справиться не все шефы - стабильность качества блюд. Зачастую бывает так: пока шеф на кухне - все хорошо, как только нет - качество падает.

3) Контроль качества блюд. Хороший шеф не стоит постоянно у плиты, а контролирует процесс.

4) Контроль качества поставляемых продуктов. Как известно, поставщики то и дело норовят подсунуть подпорченный товар. Поэтому контроль за входящими продуктами должен осуществлять шеф. В его отсутствие это делает старший повар.

5) Контроль себестоимости блюд. Для кафе важно не только иметь в своем меню вкусные блюда. Кафе должно зарабатывать деньги. А это возможно в том случае, если себестоимость продуктов в норме.

6) Мотивация персонала кухни. Шеф повар должен выстроить систему мотивации таким образом, чтобы повара были заинтересованы в работе. Как правило, речь идет о премировании тех поваров, которые хорошо выполняют свою работу.

7) Контроль дисциплины. На производстве не должно быть демократии. Четкая вертикаль власти и соблюдение дисциплины. За нарушение дисциплины - штраф.

8) Контроль за соблюдением гигиены.

9) Контроль за правильным хранением продуктов.

10) Заказ продуктов.

11) Заказ оборудования, посуды. Шеф повар участвует в выборе оборудования, посуды, инвентаря. Но договорные отношения с поставщиками, контроль оплаты и поставки - это функция управляющего кафе.

12) Составление технико-технологических карт.

Бармен на предприятии ООО «Нуга» (кафе «Picanto») осуществляет подготовку бара к обслуживанию посетителей; обеспечивает хранение и подготовку спиртных и прочих напитков; приветствует и размещает гостей в баре в соответствии с действующими стандартами обслуживания в кафе. Бармен обслуживает посетителей в соответствии с действующими стандартами обслуживания (подача спиртных напитков, пива, прохладительных напитков и соков, приготовление и подача кофе и чая, простых закусок, шоколада, десертов и кондитерских изделий, подача табачных изделий, приготовление и подача свежевыжатых соков). Бармен на предприятии ООО «Нуга» производит расчет и прощается с посетителем бара в соответствии с действующими стандартами обслуживания. Бармен ООО «Нуга» (кафе «Picanto») должен постоянно совершенствует профессиональное мастерство.

На официантов ООО «Нуга» (кафе «Picanto») возложены следующие должностные обязанности:

1. Производить сервировку стола.

2. Незамедлительно делать замену скатертей, салфеток по мере их загрязнения или в случае порчи.

3. Предлагать помощь и откликаться на просьбы клиента в выборе блюд и напитков.

4. Сообщать посетителю о времени приготовления заказанных блюд.

5. Контролировать темпы приготовления и товарный вид пищи, напитков перед их подачей клиенту.
6. Подавать на стол заказанные блюда.
7. Предоставлять калькуляцию поданных блюд и напитков в виде счета.
8. Проводить с клиентом полный расчет за заказы.
9. Оформлять помещения заведения в соответствии с тематикой событий.
10. Производить оформление реестров в конце рабочего дня.
11. Поддерживать зал для посетителей и собственное рабочее место в чистоте.
12. Проводить регулярный переучет посуды и инвентаря.
13. Проявлять внимательность, вежливое обращение с посетителями и персоналом, соблюдать положения внутреннего распорядка.
14. Знать сорта и виды товаров, их краткую характеристику.
15. Находиться в установленной форме одежды.

Структура и штатная численность персонала ООО «Нуга» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Структура и штатная численность персонала ООО «Нуга»

Наименование структурного подразделения	Штатная численность, чел.	Удельный вес, %
Административно-управленческий персонал, всего	4	8,9
- директор	1	2,2
- заместитель директора	1	2,2
- управляющий предприятием	1	2,2
- главный бухгалтер	1	2,2
Специалисты, всего	8	17,8
- бухгалтер	2	4,4
- администратор зала	1	2,2
- шеф-повар	4	8,9
- программист	1	2,2
Основные рабочие, всего	24	53,3
- бармен-кассир	2	4,4
- официанты	6	13,3
- повара	16	35,6

Наименование структурного подразделения	Штатная численность, чел.	Удельный вес, %
Вспомогательные рабочие, всего	9	20,0
- охрана	3	6,7
- уборщица	2	4,4
- кухонные работники	2	4,4
- доставщики готовой продукции	2	4,4
Всего работников	45	100,0

Представим структуру персонала ООО «Нуга» в виде графика (рис. 1).

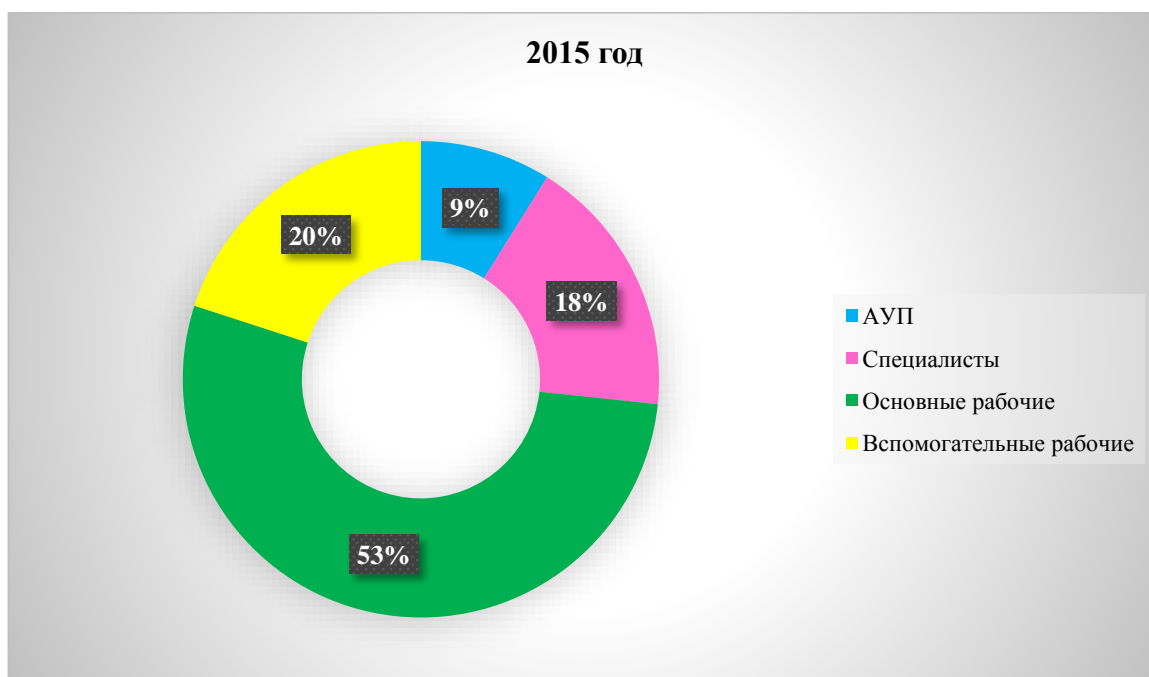


Рисунок 1 – Структура персонала ООО «Нуга» по категориям в 2015 году, %

Всего численность работников на предприятии ООО «Нуга» с момента образования предприятия составляла 45 человек. Из них административно-управленческий персонал 4 чел. (8,9% в общей структуре работников).

Наибольший удельный вес в структуре персонала ООО «Нуга» занимают основные рабочие – 24 чел. или 53% от общей структуры. Это официанты, повара и т.д. которые непосредственно заняты производственным процессом в кафе.

Вспомогательные рабочие (охрана, уборщицы и т.п.) занимают второе место в структуре персонала ООО «Нуга» - 9 чел. или 20% от общей структуры.

Чуть меньше вспомогательных рабочих, на предприятии ООО «Нуга» - это специалисты, к ним относятся бухгалтера, шеф-повара и программист, 8 чел. или 18% от общей численности персонала.

Начав свою деятельность в октябре 2014 года, предприятие ООО «Нуга» наняло рабочую силу в полном составе для своей деятельности, отметим, что с того времени на предприятии работники больше не принимались и не увольнялись, т.е. весь коллектив работает с начала образования предприятия.

В таблице 1 представим структуру персонала ООО «Нуга» по гендерной принадлежности в 2015 году.

Таблица 1 – Структура персонала ООО «Нуга» по гендерной принадлежности

Категория персонала	Мужчины, чел.	Удельный вес в общей структуре, %	Женщины, чел.	Удельный вес в общей структуре, %
Административно- управленческий персонал	1	2,2	3	6,7
Специалисты	5	11,1	3	6,7
Основные работники	15	33,3	9	20,0
Вспомогательные работники	5	11,1	4	8,9
Всего	26	57,8	19	42,2

Для наглядного представления, структуру персонала ООО «Нуга» по гендерной принадлежности представим на рисунке 1.

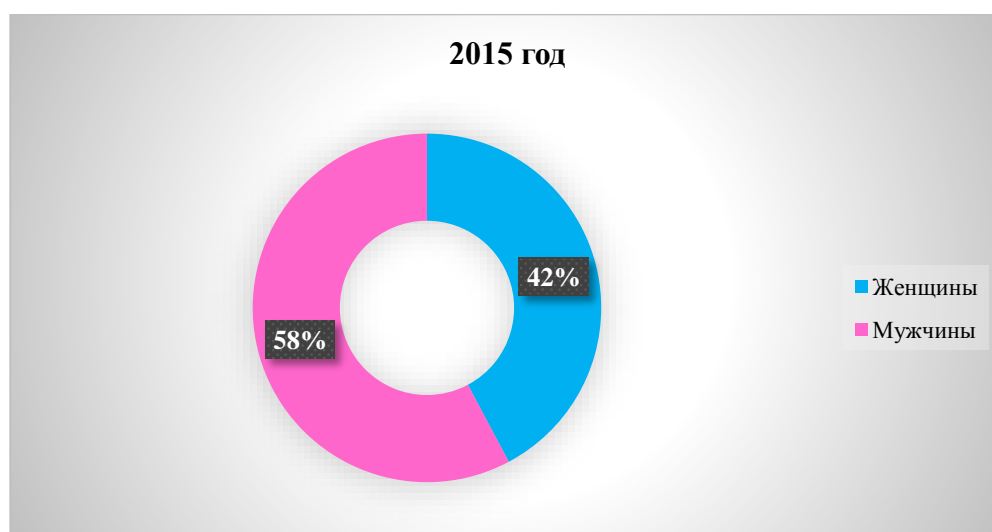


Рисунок 1 – Структура персонала ООО «Нуга» по гендерной принадлежности в 2015 году, %

Как видно по данным в таблице 1 и на рисунке 1, на предприятии ООО «Нуга» более половины работают мужчин (26 чел. или 58% от общей численности персонала). Больше всего мужчин заняты на основном производстве, это официанты, повара и т.д.

В таблице 1 представим возрастную структуру персонала ООО «Нуга» в 2015 году.

Таблица 1 – Возрастная структура персонала ООО «Нуга»

Возраст	Численность, чел	Удельный вес в общей структуре, %
До 25 лет	7	15,6
От 25 до 30 лет	22	48,9
От 30 до 40 лет	12	26,7
От 40 до 50 лет	2	4,4
Свыше 50 лет	2	4,4
Всего работников	45	100,0

Для наглядного представления, возрастную структуру персонала ООО «Нуга» представим на рисунке 1.

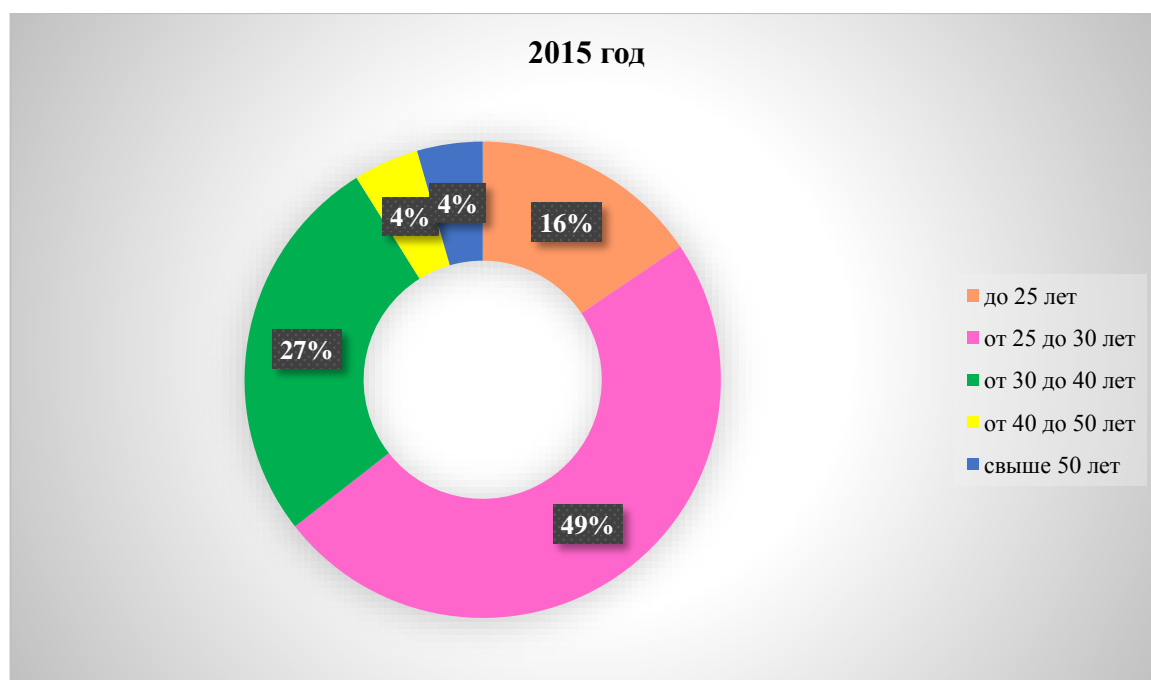


Рисунок 1 – Возрастная структура персонала ООО «Нуга» в 2015 году, %

Средний возраст работников ООО «Нуга» – 29 лет. Наибольший удельный вес в структуре персонала по возрасту занимает возрастная группа от 25 до 30 лет – 22 чел. или 49% от общей численности персонала кафе, это довольно молодая группа.

12 чел. или 27% – это работники от 30 до 40 лет. Далее идет возрастная группа до 25 лет – 7 чел. или 16% от общей численности персонала кафе, от 40 до 50 лет и выше составляют по 4% от общей численности персонала.

Таким образом, в ООО «Нуга» преобладают рабочие в возрасте 25-30 лет. Молодежь до 30 лет составляет 64% от всех работающих в кафе, это в основном официанты, бармены, повара, доставщики продукции и т.п. Для предприятия такое положение дел является положительным, так как молодежь более энергична и вероятность повышения производительности труда увеличивается. К тому же большая доля рабочих от 25 до 30 лет свидетельствует об эффективном материальном поощрении. Привлечь молодежь сложнее, чем людей более старшего предпенсионного возраста, так как у «молодых» больше возможностей найти более лучшую работу. Для их привлечения необходимы мощные стимулы.

Согласно полученной оценке возрастной структуры персонала ООО «Нуга» можно сделать положительный прогноз относительно производительности труда рабочего коллектива: большинство сотрудников работоспособного возраста.

В таблице 1 представим структуру персонала ООО «Нуга» по образованию.

Таблица 1 – Уровень образования персонала ООО «Нуга» в 2015 году

Уровень образования	Численность, чел	Удельный вес, %
Высшее	15	33,3
Среднее-профессиональное	27	60,0
Среднее образование	3	6,7
Всего работников	45	100,0

Для наглядного представления, уровень образования персонала ООО «Нуга» представим на рисунке 1.

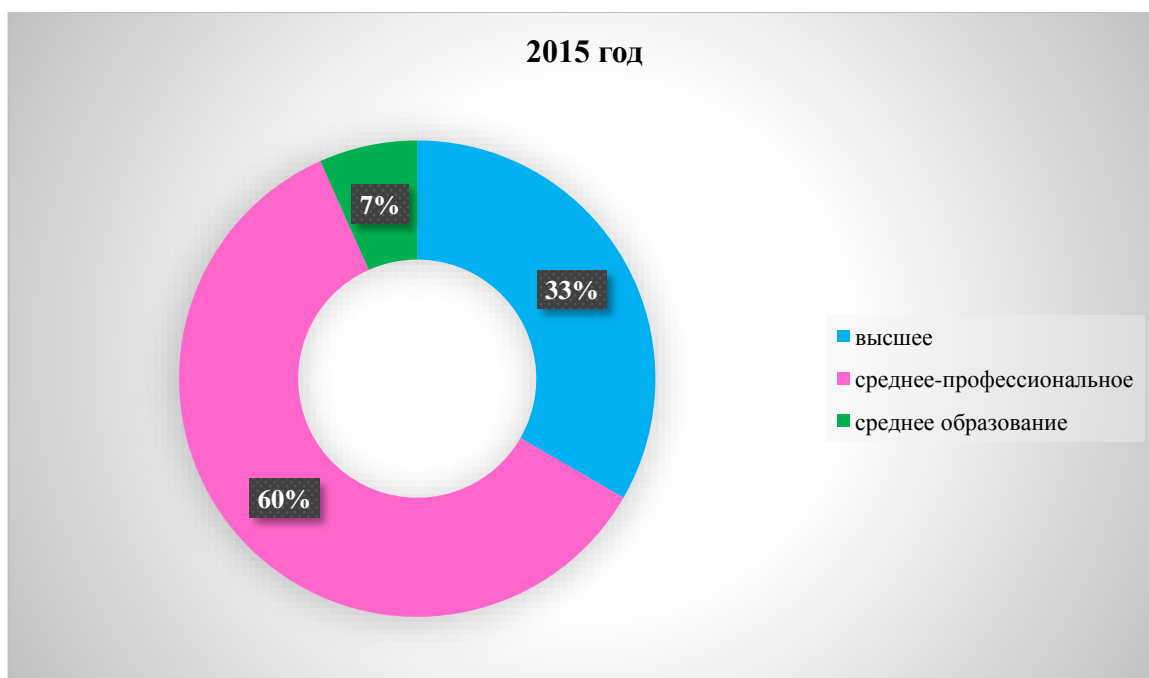


Рисунок 1 – Уровень образования персонала ООО «Нуга» в 2015 году, %

Образовательный уровень персонала ООО «Нуга» обеспечивает выполнение всех стоящих перед предприятием планов по увеличению объемов производства и продаж кафе.

Как видно по данным таблицы 1 и на рисунке 1, более половины персонала ООО «Нуга» (60%) имеют среднее-профессиональное образование (техникум, колледж и т.п.). Высшее образование имеют 15 чел. или 33% от всей численности работников кафе. Высшее образование в основном имеют административно-управленческий персонал и специалисты. Не имеют специального образования на предприятии ООО «Нуга» 3 чел. или 7% от общей численности работников кафе, это в основном вспомогательные рабочие - уборщица, кух. работница и доставщик пиццы, суш и бургеров, отметим, что доставщик проходит заочное обучение и в ближайшее время получит профессиональное образование.

Полное соответствие профессии полученному образованию отмечается только у 34% работников предприятия ООО «Нуга». В то же время 20%

считают, что уровень их квалификации (образования) выше сложности выполняемой работы в кафе.

Отметим также, что 37% от общей численности работников ООО «Нуга», имеющих среднее-профессиональное образование находятся на стадии получения высшего образования, т.е. получают высшее образование в ближайшее время.

Основные профессии на предприятии ООО «Нуга», это технологии общественного питания, менеджмент, бухгалтерский учет, и другие.

На предприятии ООО «Нуга» 14% от общей численности персонала - это студенты.

Все повара предприятия ООО «Нуга» (кафе «Picanto») имеют специальное образование. К выбору шеф-поваров и поваров, руководство кафе подходило тщательным образом, так как от данной категории и его образования зависит вся работа предприятия.

3 шеф-повара ООО «Нуга» имеют 5 разряд, и 1 шеф-повар – 4 разряд.

Также отметим, в связи с деятельностью предприятия ООО «Нуга» (японская кухня – суши, роллы и т.п.), шеф-повар данной кухни проходила специальные курсы в Москве, а также стажировалась 3 месяца у повара-японца - специалиста с опытом работы в аутентичных японских заведениях.

Также отметим, что бармены и официанты ООО «Нуга» в обязательном порядке прошли курсы барменов и официантов по современным программам за счет предприятия. Обучение официантов и барменов проходило в специально оборудованных аудиториях с наличием всего необходимого ресторанного инвентаря. Подача материала на курсах обучения барменов и официантов осуществлялась в виде практических занятий, тренингов и ролевых игр. По окончании обучения слушатели получили сертификат о прохождении соответствующего курса «Официант-бармен».

Так как предприятие ООО «Нуга» довольно молодое, и работает на рынке чуть более 1 года, то стаж работы персонала рассмотрим на общем уровне (общий трудовой стаж), но при этом отметим, что все работники,

которые были наняты при создании предприятия ООО «Нуга» работают до сих пор, на предприятии отсутствует текучесть персонала, посредством отсутствия увольнения и принятия новых работников. В дальнейшем, при расширении производства, увеличении заказов и развития деятельности, руководство ООО «Нуга» в перспективе рассматривает нанять дополнительную рабочую силу.

Распределение персонала ООО «Нуга» по количеству лет общего стажа работы представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Общий стаж персонала ООО «Нуга» на 2015 год

Стаж	Численность, чел	Удельный вес, %
До 1 года	7	15,6
1-3 лет	10	22,2
3-5 лет	16	35,6
Более 5 лет	12	26,7
Всего	45	100,0

Для наглядного представления, стаж работы персонала представим на рисунке 1.

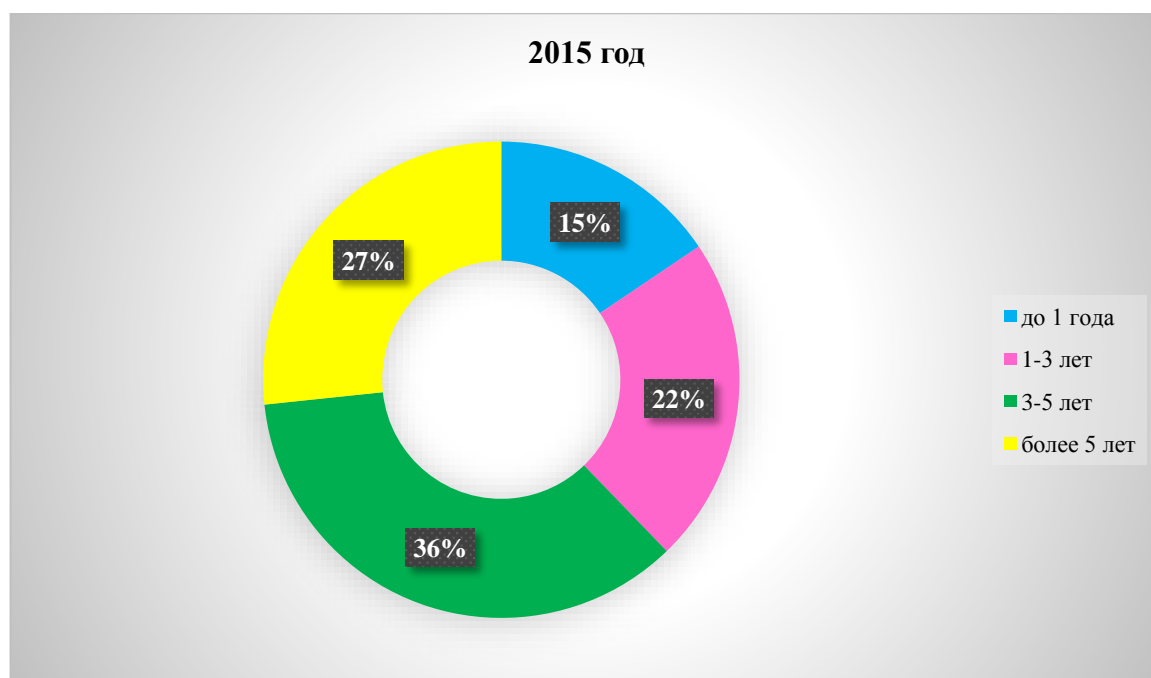


Рисунок 1 – Общий стаж персонала ООО «Нуга» в 2015 году, %

Так как персонала предприятия ООО «Нуга» довольно молодой (более половины до 30 лет), то и опыт работы у него соответственно небольшой, а

именно, более 5 лет общий стаж работы имеют всего 12 чел. или 27% от общей численности персонала кафе. От 3 до 5 лет общего трудового стажа имеют 16 чел. или 36% от общей численности персонала, в целом свыше трех лет имеют опыт работы 62% работников кафе, что указывает на профессиональность работников.

Проанализировав трудовые ресурсы ООО «Нуга» (кафе «Picanto») по его составу, возрасту, категориям, стажу, позволило установить степень обеспеченности предприятия кадрами.

Работников ООО «Нуга» (кафе «Picanto») характеризуют такие качества, как: профессионализм, образованность, умение работать в команде, лояльность своему предприятию.

Характеризуя в целом трудовой потенциал ООО «Нуга», можно сделать вывод, что это высококвалифицированные кадры, находящиеся в стадии профессионально роста. Очевидно, что данная структура работников кафе «Picanto» требует дифференцированного подхода к мотивации труда и стимулированию их профессиональной деятельности.

2.3 Оценка действующей системы мотивации труда персонала на предприятии

Мотивация персонала ООО «Нуга» (кафе «Picanto») - это поощрение работников, это совокупность мотивов, реализованных потребностей, которые побуждают работника кафе сделать тот или иной поступок.

На предприятии ООО «Нуга» (кафе «Picanto») существует материальная и нематериальная мотивация.

К материальной системе мотивации труда работников ООО «Нуга» относиться заработная плата и премирование. Правовой основой организации оплаты труда работников ООО «Нуга» являются:

- 1) Трудовой кодекс РФ.

2) Действующий квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.

3) Положение об оплате труда и премировании работников ООО «Нуга» (Приложение В).

Заработная плата персонала ООО «Нуга» состоит из оклада и премии по итогу месяца. Оклад равен почасовой ставке работника, умноженной на количество отработанных часов за месяц. Переработка нормы часов за месяц, работа в вечернее и ночное время, работа в праздники оплачиваются по повышенной почасовой ставке. Премии выплачиваются, если выполнены определенные показатели, заданные на месяц.

Минимальная заработная плата в ООО «Нуга» составляет 9000 рублей. В минимальный размер заработной платы не включаются доплаты и надбавки, а также премии и другие поощрительные выплаты. Минимальная заработная плата обеспечивается работнику кафе при условии отработанной им установленной нормы времени, при выполнении им своих должностных обязанностей.

Премии, начисленной по итогам хозяйственной деятельности ООО «Нуга» за месяц и составляющей до 8% от должностных окладов или часовой тарифной ставки, согласно штатному расписанию.

Размер премии зависит от:

1) Выполнения плана по количеству выполненных работ или оказанных услуг.

2) Качества выполненных работ и (или) оказанных услуг.

3) При невыполнении плана по количеству и (или) по качеству выполненных работ или оказанных услуг премия не начисляется.

ООО «Нуга» регулярно проводит мониторинг зарплат в ресторанном бизнесе Томской области, чтобы поддерживать конкурентоспособность заработной платы своего персонала. В результате анализа последнего исследования в мае 2015 г. года ставки сотрудникам кафе были повышены на 10%.

Отметим, что одним из методов материальной мотивации в ООО «Нуга» является предоставление займов, который выдается работникам кафе, сроком не более 1 года, а максимальный размер займа определяется исходя из среднего заработка работников кафе за последние три месяца, умноженного на 6. При этом, работник кафе, получивший займ от предприятия ООО «Нуга» после полного погашения задолженности по займу обязан отработать на предприятии ООО «Нуга» не менее 6 месяцев.

Большой группой представлены социально-психологические методы, выполняющие функции морального стимулирования деятельности работников, которые улучшают их деятельность за счёт морального удовлетворения тем, что они принадлежат к данному коллективу, руководство их ценит и заботится о них.

На позиции официантов и барменов ООО «Нуга» рассматривает кандидатов от 20 лет, приятной внешности, коммуникабельных, заинтересованных в работе, в том числе студентов. Студентам ООО «Нуга» готова предложить гибкий график: работа в утреннее или вечернее, дневное или ночное время, а также только по выходным дням.

Рассмотрим распространенный график работы в ООО «Нуга» (кафе «Picanto»):

- 5/2 утро: рабочие дни - пн., вт., ср., чт., пт.; выходные дни - сб., вс.

Часы работы с 9 до 15 ч.

- 5/2 вечер: рабочие дни - пн., вт., ср., чт., пт.; выходные дни - сб., вс.

Часы работы с 15 до 22 ч.

- 2/2 день: 2 дня - рабочие, 2 дня - выходные

Часы работы с 9 до 22 ч.

- 2/2 ночь: 2 дня - рабочие, 2 дня - выходные

Часы работы с 22 до 9 утра.

- Экстра день: рабочие дни: пт., сб., вс.; выходные дни - пн., вт., ср., чт.

Часы работы с 9 до 22 ч.

- Экстра ночь: рабочие дни: пт., сб., вс.; выходные дни - пн., вт., ср., чт.

Часы работы с 22 до 9 утра.

Требований к опыту работы ООО «Нуга» не предъявляет (кроме специалистов и поваров), хотя опыт является плюсом - новых сотрудников (официантов и барменов) предприятие ООО «Нуга» готово всему обучить за свой счет (курсы, тренинги и т.п.).

Одна из особенностей работы официантов и барменов кафе «Picanto» - умение работать в команде, то есть в «пиковые» часы более свободный сотрудник должен помочь своему загруженному коллеге. Вторая особенность - стойка бара в кафе «Picanto» не является контактной, поэтому приготовленные напитки бармен передает официанту, а не гостю. Иногда гость может сделать заказ через бар, но чаще бармен контактирует с официантом.

На предприятии ООО «Нуга» существует система оценки сотрудников (бариста (бармена) и официанта) и работников руководящего состава. Если ООО «Нуга» находит пробелы в знаниях – работнику предлагается пройти дополнительное обучение. Оценка ни в коем случае не используется как карательный инструмент, а лишь для выявления тех, кому нужны дополнительные навыки и знания.

Также учитывается оценка, которую ставит сотруднику «таинственный посетитель».

ООО «Нуга» уделяет огромное значение нематериальной мотивации сотрудников. «Довольный сотрудник - счастливый гость!» - это не просто слова, а реальная философия кафе «Picanto». Относись к сотруднику так, как хочешь, чтобы он относился к твоему клиенту – вот принцип ООО «Нуга», а отсюда и то богатство, и разнообразие инструментов мотивации, которые использует ООО «Нуга» в работе с персоналом.

Сотрудникам кафе «Picanto» предоставляется разработанная дизайнерами униформа, бесплатное питание и скидка в спортивные клубы, а также на путешествия. Организуются выездные мероприятия, поздравления с днем рождения и профессиональными праздниками. Программы распространяются на все категории сотрудников. ООО «Нуга» ценит своих

сотрудников и заботится о том, чтобы им было комфортно работать на предприятии (кафе «Picanto»).

В управлении персоналом, как участниками бизнес-процессов, недопустимо ставить вопрос о постоянном приоритете тех или иных методов мотивации. В различных обстоятельствах, при решении различных задач на передний план могут выдвигаться те или иные методы и занимать преобладающее значение.

Поэтому, далее, мы проведем оценку эффективности действующей системы мотивации в ООО «Нуга» (кафе «Picanto»).

В современных условиях предприятию ООО «Нуга» просто необходимо всесторонне оценивать эффективность системы мотивации и понимать способы ее рационального использования, периодически пересматривая при необходимости определенные параметры системы.

Так как предприятие ООО «Нуга» молодое предприятия, то эффективность системы мотивации по экономическим показателям провести не имеет смысла, невозможно рассчитать темпы роста производительности труда и заработной платы, таким образом, эффективность системы мотивации ООО «Нуга» была проведена с помощью анкетирования работников кафе.

Проведение анкетирования – это первый шаг, который необходимо предпринять при оценке эффективности мотивационной системы. С помощью анкеты можно узнать о степени удовлетворенности персонала, о том, как сотрудники расставляют приоритеты и что ими движет в большей степени. Анкетирование своего рода диагностика, которая поможет выявить проблемные участки мотивационной схемы. В анкету необходимо включить оценочные вопросы и проанализировать полученные ответы.

Для исследования, нами была составлена анкета, состоящая из 9 вопросов, направленных на исследование удовлетворенности работников ООО «Нуга» действующей системе мотивации (Приложение Г). В ходе исследования нами было опрошено 45 человек (полностью весь персонала предприятия) включая руководящий состав.

Таким образом, при проведении исследования были получены следующие результаты.

Вопрос о видах, применяемых в кафе «Picanto» мотиваций, со свободным конструированием ответа дал следующие результаты: чаще всех остальных работники упоминали о различных разновидностях материальных стимулов - 55% (25 чел.), к которым, в частности, относили премии, бонусы и другие материальные поощрения. Разумеется, были упомянуты и социальные мотивы (например, дополнительные отпускные дни за стаж работы, гибкий график работы и др.) - 30% (13 чел.), а также мотивы безопасности (например, гарантия занятости, пенсионного обеспечения) - 10% (5 чел.).

Между тем, в полной мере удовлетворены проводимой системой мотиваций в кафе «Picanto» лишь 15% (7 чел.) респондентов. 35% (16 чел.) опрошенных высказали свое частичное одобрение, а 30% (13 чел.) – посчитали проводимую мотивационную политику скорее неудовлетворительной. И 10% (6 чел.) респондентов вовсе не довольны проводимыми мотивационными и стимулирующими мероприятиями в кафе «Picanto» (рисунок 1).

Соответственно, вопрос об оценке по десятибалльной шкале применяемой системы мотивации получил довольно средние результаты. К примеру, наибольшее количество опрошенных - 45% - оценили внедренную в организации систему мотиваций на «5» баллов и 30% - на «6» баллов.

Наивысшим баллом, поставленным респондентами., было «7» из десяти возможных (10%). Значительная часть - 15% опрошенных - оценили систему лишь на «4» балла, что, безусловно еще раз подтверждает неудовлетворенность ею и неверность проводимой руководством предприятия ООО «Нуга» мотивационной и стимулирующей политики.

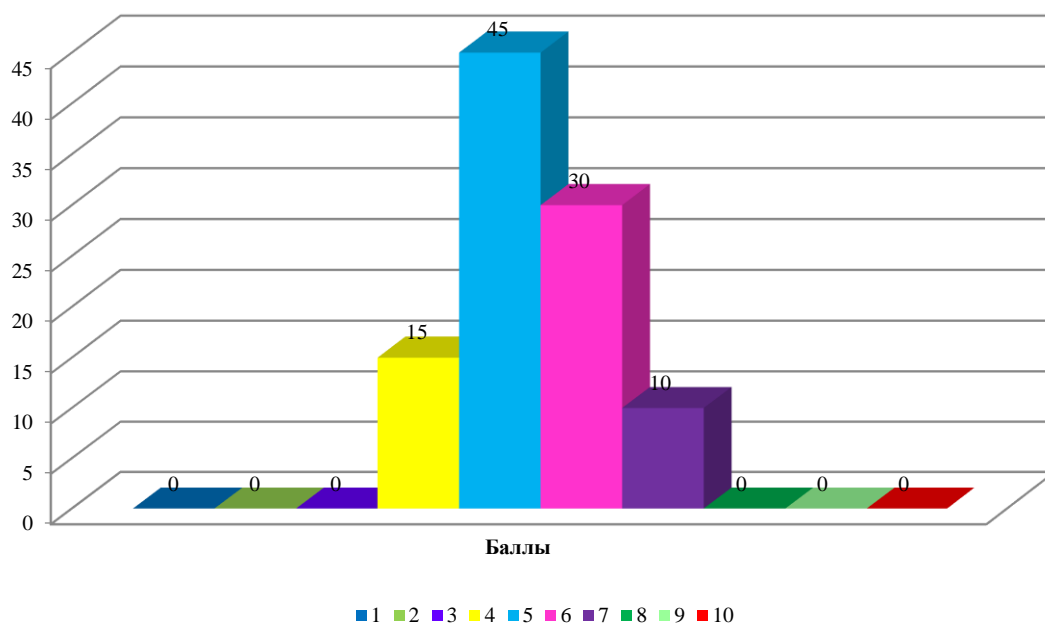


Рисунок 1 – Удовлетворенность персонала ООО «Нуга» (кафе «Picanto») действующей системой мотивации

Вопрос о наиболее предпочитаемых респондентами видах мотивации к трудовой деятельности дал следующие результаты: 45% (20 чел.) - наибольшее количество опрошенных - из всего предоставленного списка предпочли материальные стимулы. 20% (9 чел.) посчитали, что в наибольшей степени их мотивирует карьера. Социальные стимулы и стимулы безопасности набрали соответственно по 15% (7 чел.) и 10% (5 чел.). Это и очевидно, ведь все люди нуждаются в деньгах, и требуется платить им необходимую сумму для привлечения их, удержания в организации (рисунок 1).

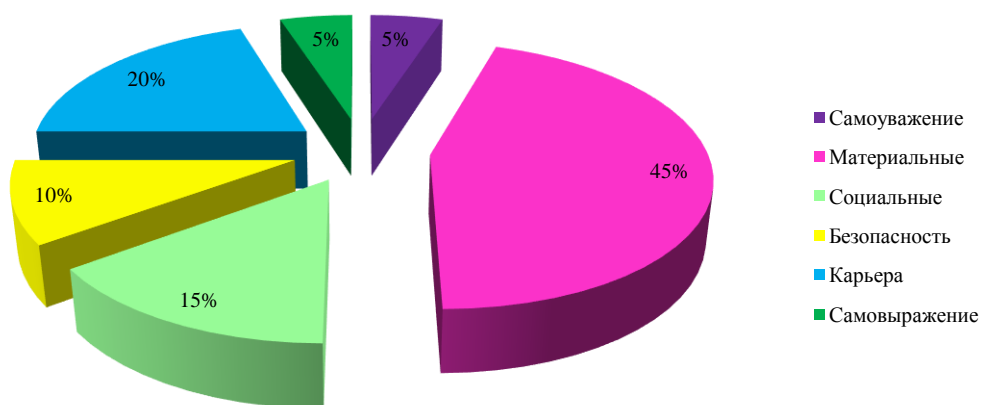


Рисунок 1 – основные факторы трудовой мотивации персонала ООО «Нуга»

Приоритеты в разновидностях материальных стимулов выглядят следующим образом: 45% (20 чел.) респондентов отдают свое предпочтение вознаграждениям за выслугу лет и по итогам работы за год; 25% (11 чел.) - признались в том, что их интересует факт постоянного получения заработной платы (пусть даже невысокой). Индексация заработной платы волнует 20% (9 чел.) респондентов, а 10% (5 чел.) предпочли другие поощрения и выплаты. Из чего можно сделать вывод, что материальные стимулы и, в частности, их такая разновидность как вознаграждения и премии (за выслугу лет или другие профессиональные достижения) до сих пор остаются самыми востребованными и актуальными факторами, побуждающие сотрудников компании к труду.

Из стимулов безопасности наиболее важными оказались: гарантии пенсионного обеспечения - 25% (11 чел.); бесплатное медицинское обслуживание - 20% (9 чел.); а также гарантии занятости - 15% (7 чел.) и длительный оплачиваемый отпуск - 15% (7 чел.). Такие стимулы как оплата временной нетрудоспособности - 10% (5 чел.), дотации на питание, отдых в санаториях, лагерях 10% (4 чел.), обучение на различных курсах при поддержке предприятия - 5% (2 чел.) оказались менее востребованными. Из социальных мотивов наиболее актуальными оказались возможность свободного и дружеского общения с коллегами - 30% (14 чел.) и ощущение своей необходимости людям - 55% (25 чел.). А среди потребностей высшего порядка наиболее востребованной оказалась потребность успеха. Так ответили 50% (22 чел.) всех опрошенных сотрудников ООО «Нуга». Разумеется, такой выбор был ожидаем и даже в какой-то степени очевидным, ведь каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. По 25% (по 11 чел.) ответов респондентов набрали потребность власти и потребность в причастии к чему или кому-либо.

С тем, что эффективные технологии стимулирования повышают трудовую мотивацию персонала компании, полностью согласилось 35% (16 чел.) опрошенных, а 30% (13 чел.) респондентов скорее согласны, чем отрицают это. Полностью не согласных с этим утверждением набралось лишь

5% (2 чел.), что еще раз подтверждает необходимость проведения эффективных мероприятий мотивирования сотрудников ООО «Нуга».

Таким образом, по результатам исследования действующей системы мотивации на предприятии ООО «Нуга» сделаны выводы, о том, что на предприятии нет четкой связи результатов работы сотрудника с системой вознаграждения, следовательно, сотрудники воспринимают действующую систему мотивации как несправедливую, также отсутствует вознаграждение работников за высокие результаты и успехи в работе, при этом проводится необъективная оценка труда сотрудников руководством. Также было отмечено, что вознаграждения сотрудников несвоевременно, а премиальная часть заработной платы сотрудников подразделений, не взаимодействующих с клиентом, имеет зависимость от прибыли кафе, что непосредственно связано со сферой деятельности предприятия.

Было выявлено также, что на предприятии ООО «Нуга» имеются проблемы с четкой определенностью желаемых руководством результатов труда сотрудников, а также проблемы, связанные с отсутствием информации по системе мотивации. Указанные проблемы следует отнести на неопытность руководства кафе в управлении мотивации своих работников за счет того, что система мотивации персонала кафе еще не до конца сформировалась, что несомненно можно отнести на неопытность предприятия, так как ООО «Нуга» довольно молодое предприятия (работает чуть более 1 года), что несомненно требует корректировочных изменений и дополнений в данной области для устранения выявленных проблем, но при этом необходимо учитывать особенности организации системы мотивации в сфере услуг общественного питания.

3 Разработка мероприятий для повешения эффективности мотивации персонала ООО «Нуга»

3.1 Рекомендации по повышению эффективности мотивации персонала

По результатам исследования, проведенных во второй части данной работы, а также полученные результаты исследования удовлетворенности работниками ООО «Нуга» системой мотивации на предприятии, позволили определить основные рекомендации по совершенствованию мотивации персонала ООО «Нуга», которые включают четыре основных направлений, материального и нематериального стимулирования труда работников кафе (рисунок 1).



Рисунок 1 - Рекомендации по совершенствованию мотивации работников ООО «Нуга» кафе «Picanto»

Рекомендации по совершенствованию мотивации работников ООО «Нуга» кафе «Picanto»:

Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Нуга»:

1) Совершенствование материального стимулирования (Премирование по итогам года – 13-я зарплата – 50% от базовой з/п; Организация конкурсных продаж).

2) Совершенствование нематериального стимулирования (Разработка критериев стимулирования; Организация обратной связи с руководством).

3) Совершенствование социально-трудовой сферы (Выплата заработной платы на банковскую карту).

4) Совершенствование социального пакета (Добровольное медицинское страхование работников).

Рассмотрим данные предложения подробнее.

1. Премирование по итогам года – 13-я зарплата.

Конституция Российской Федерации гарантирует гражданам право на оплату их труда. Традиционно выплата заработанных средств производится регулярно, 12 месяцев в году. Но существует и такой термин, как 13-я зарплата.

В действующем законодательстве, в частности, в Трудовом кодексе, нет такого понятия, как 13 зарплата. Вообще понятие тринадцатой зарплаты и ее выплаты пришло из Советского Союза, где это была обязательная составляющая премирования. Сегодня многие организации в лице их владельцев отказались от выплат, чтобы уменьшить расходы. Но в различных организациях добросовестных сотрудников, что отлично справляются со своими обязанностями, поощряют при помощи выплаты тринадцатой зарплаты – премии по итогам года.

Согласно трудовому кодексу работодатель вправе поощрить рабочих такими способами:

1. Объявить работнику благодарность.
2. Вручить ему почётную грамоту.

3. Наградить ценным подарком или же выплатить денежное вознаграждение.

4. Представить сотрудника к званию лучшего в своей профессии.

Порядок начисления и выплаты тринадцатой зарплаты в трудовом кодексе не регламентируется. Поэтому узнать о порядке начисления и сроках выплаты премии можно узнать из Коллективного договора или Положения о премировании, которое имеется на предприятии.

В свою очередь бухгалтерия не может документально засвидетельствовать эти выплаты как зарплату за месяц, ведь календарного месяца под номером тринадцать не существует. Именно потому 13 зарплата отражается во всех проводках организации как премия, которая подлежит выплате работникам по результатам их деятельности в текущем году.

Такую премию невозможно подсчитать раньше, чем подойдёт к концу год. Затраты, которые пойдут на премирование, организация обязана подтвердить специальными свидетельствами, которые доказывают целевое расходование средств.

Поэтому после принятия руководителем решения о выплате 13 зарплаты сотруднику, необходимо указать достижения, за которые они получают премию, а также уточнить сроки выдачи вознаграждения.

Подтверждающими документами в таком случае выступают:

1. Приказ руководителя предприятия.
2. Трудовой договор, на основании которого совершается трудовая деятельность.
3. Коллективный договор.
4. Положение о премировании сотрудников.

В них также прописаны правила, сроки и порядок выплаты 13 зарплаты. После выплаты с неё снимаются все соответствующие сборы, а она включается в расходы на оплату труда. В приказе руководитель обязан назвать причины, по которым работник должен получить премию. К ним можно отнести повышение производительности труда, значительное улучшения качества продукции,

которая производится работником, перевыполнение плана сверх указанной нормы, экономия ресурсов и введение различных предложений, которые могут улучшить условия труда.

В нём также можно указать причины, по которым 13 зарплата не начисляется вообще или по которым её сумма значительно снижена. К ним можно отнести прогулы и несоблюдение работником норм трудового распорядка, нарушение правил техники безопасности на производстве и отказ выполнять приказы руководителя организации.

Чаще всего премия выплачивается на крупных предприятиях, оборот которых позволяет руководителю выплачивать крупные денежные суммы сотрудникам по итогам прошедшего года.

Она начисляется из материального фонда поощрения сотрудников, который создан на предприятии или из фонда оплаты труда.

Источник должен быть прописан в уставе предприятия.

Выплата 13 зарплат и её расчёт может проводиться по-разному. Она может представлять собой фиксированную сумму, которая кратная полученной работником заработной плате за месяц или сумму, которая пропорциональна отработанным сотрудником дням. В таком случае больничные дни и отпуск за свой счёт в количество дней не учитывается, в отличие от оплачиваемого отпуска сотрудника.

Размер премии может отличаться у работников, имеющих разный стаж работы. К примеру, сотрудники, отработавшие год, получают премию 50% от месячного оклада, проработавшие больше года – получают 70%, больше 3 лет – 100% от оклада.

Рассчитать 13 зарплату бывает очень сложно, всё будет зависеть от того, по каким документам будет проходить выплата:

1. Это может быть премия всем сотрудникам организации.
2. Премия может выдаваться ограниченному числу работников за их вклад в повышение дохода компании.
3. Премия для сотрудников, обладающих высокой квалификацией.

Выплата проводится с учётом этих параметров. Основными вариантами выплаты 13 зарплаты являются:

- Если премия полагается только некоторым работникам – устанавливается фиксированная сумма.
- Устанавливается процент от годового оклада сотрудников.
- Иногда оклад может повышаться на протяжении года, при выплате 13 зарплаты - это необходимо учесть.

Приказ, согласно которому производится выплата, имеет форму № Т-11(№ Т-11а – в том случае, если премируются сразу несколько сотрудников).

Поскольку такая премия начисляется за период работы с 01.01. по 31.12. текущего года, то обычно 13 зарплата выплачивается в начале следующего 2017 года.

С полученных сотрудником денежных средств снимается подоходный налог, который составляет 13%. Каждый сотрудник организации должен быть ознакомлен с документами, согласно которым проводится премирование работников. Там указаны все особенности выплаты и причины, по которым они могут быть уменьшены. Факт ознакомления с документами работник подтверждает своей подписью.

На некоторых предприятиях 13 зарплата в обязательном порядке выплачивается всем сотрудникам. Поэтому за особые достижения или высокую квалификацию работнику в индивидуальном порядке могут начислить 14 зарплату.

Ни Трудовой кодекс Российской Федерации, ни иные законодательные акты никак не регламентируют начисление 13 зарплаты. Поэтому работодатель осуществляет такие выплаты только по собственному желанию. Следовательно, размер и порядок выплаты тринадцатой зарплаты ООО «Нуга» необходимо прописать во внутренних документах предприятия, например, в Положении о премировании работников ООО «Нуга».

Показатели премирования (выплаты 13-ой зарплаты). Чтобы начислить премию по итогам года, предприятие ООО «Нуга» должно определить и

зафиксировать критерии ее выдачи. При этом обязательно следует иметь в виду, что достижения, за которые положена тринадцатая зарплата, должны носить производственный характер.

Для работников ООО «Нуга» показатели премирования 13-ой зарплатой могут быть следующие показатели:

- повышение производительности труда;
- новаторство в труде, освоение новой техники и технологий;
- экономия материальных ресурсов;
- выполнение плана;
- за эффективную работу;
- рост положительных отзывов со стороны посетителей кафе и другие.

Годовая премия призвана стимулировать работников добросовестно трудиться в течение всего календарного года для достижения максимальных финансовых результатов. Она выдается за вклад каждого сотрудника в общий результат работы предприятия за год.

Премия в виде 13-ой зарплаты на ООО «Нуга» предлагается установить для всех работников кафе в фиксированном размере (в размере среднемесячной заработной платы по предприятию).

Премирование работников ООО «Нуга» за соответствующий год будет при условии выполнения конкретно каждым работником общих работ и всего перечня функциональных обязанностей в соответствии с должностными инструкциями своевременно, качественно и без замечаний со стороны администрации ООО «Нуга», а также со стороны посетителей кафе в текущем году, а также при условии отработанного времени в кафе сотрудником полного года за который будет начисляться премия.

2. Организация конкурсных продаж.

Линейные сотрудники ООО «Нуга» (кафе «Picanto») – это официанты и помощники официантов. Было бы неверно мотивировать сотрудников этого звена только окладом и премией в конце года, ведь они заинтересованы в получении чаевых. И чем лучше их работа – тем выше благодарность

довольных клиентов. Также на эту статью дохода влияет и наполняемость зала, и работающий в зале персонал будет стараться справиться с этой задачей.

Отличной системой мотивации персонала могут стать конкурсные продажи. Пример:

- продажа порции элитного коньяка – дополнительный бонус;
- реклама винной карты и продажа эксклюзивного напитка – процентный бонус;
- процент от проданных за смену десертов или сезонных блюд и т.д.

Технический персонал – это посудомойки, уборщики, подсобные рабочие, грузчики. Есть несколько способов материальной мотивации таких сотрудников:

- стабильная заработная плата;
- оплата сверхурочных по фиксированному тарифу (оговаривается заранее);
- бесплатное питание во время работы;
- хорошая организация труда (механизация самых трудоемких процессов);
- бонусы за хорошую работу.

3. Совершенствование нематериального стимулирования работников ООО «Нуга».

Все, кто работает на кухне – начиная от шефа и заканчивая младшими поварами, остаются невидимыми для посетителей, но их работа определяет успешность заведения ООО «Нуга». Хороший шеф – «душа» ресторана/кафе. И, как правило, заработная плата у такой категории сотрудников достаточно высока. Мотивация персонала такого уровня должна быть грамотной и интересной для них.

Конкурсы и шоу, авторские блюда и нетривиальные презентации, которые привлекают дополнительных клиентов и делают рекламу заведению – повод для денежного вознаграждения. Но не только материальные блага могут

стать достаточным мотивационным фактором, таким образом в качестве нематериального стимулирования работников кухни ООО «Нуга» предлагается:

- командировка для обмена опытом (особенно зарубежная);
- участие в мастер-классах знаменитых поваров;
- участие в профессиональных конкурсах.

На наших мастер-классах раскрывается богатый внутренний мир шеф-повара, отражением которого является признание его творчества, философии успеха. Это очень важно для людей, стремящихся к постоянному совершенству и успеху в своей профессии.

На мастер-классах шеф-повара демонстрируют современные технологии работы с продуктами, позволяющие снижать себестоимость блюд, качественно улучшать вкус продукта, учат работать с текстурами, цветами, температурами в блюдах.

На мастер-классах демонстрируются различные техники работы на современном оборудовании, с применением которого кухня ресторана/кафе становится технологичной, яркой, интересной, стабильно качественной.

При этом данный перечень не является закрытым, каждый случай проявления сотрудником своих лучших творческих и инициативных способностей, не указанный выше, должен рассматриваться и вознаграждаться отдельно.

Также необходимо наладить обратную связь с руководством кафе ООО «Нуга». Обратная связь - это информация об эффективности своей работы, получаемая работником. Если работа организована так, что люди обеспечены информацией о результатах своей работы, то у них появляется большее понимание того, насколько эффективно они работают. Если работа выполняется недостаточно успешно, это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Успешное выполнение работы само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

4. Совершенствование социально-трудовой среды работников ООО «Нуга».

Перечисление зарплаты сотрудников кафе на пластиковые карты ОАО «Сбербанк России».

В соответствии с трудовым законодательством работодатель имеет право выплачивать работнику заработную плату наличными, через кассу, либо в безналичном порядке на указанный работником счет в банке. Выплата зарплаты на пластиковые карты - это удобное современное средство расчетов с персоналом по оплате труда, избавляющее организацию от ненужных хлопот, расходов и рисков.

Реализация зарплатного проекта позволит ООО «Нуга» обеспечить нормальный режим работы в дни выдачи заработной платы, сократить расходы на ее выплату, связанные с инкассацией и хранением денежных средств, содержание кассира и обеспечить полную конфиденциальность размера заработной платы сотрудников (на предприятии ООО «Нуга» заработная плата работникам выплачивается через кассу предприятия).

Кроме того, зарплатные карты становятся элементом кадровой политики, позволяющей создавать работникам льготные условия, помогать в получении кредитов и прочих банковских услуг, что значительно повышает лояльность работников. Зарплатная карта, ранее предназначенная лишь для снятия денег из банкомата, сегодня превращается в элемент социального пакета.

В таблице 1 представлен список самых востребованных клиентами новинок, которые предлагает Сбербанк России – основной партнер в рамках зарплатных проектов.

Таблица 1 – Новинки в зарплатных проектах

Услуга, входящая в зарплатный проект	Новинка	Условия предоставления
Кредитование сотрудников	Овердрафт в размере от 40 до 300 процентов среднего заработка работника. Льготный (беспроцентный) период до 60 дней. Льготные условия для получения всех видов кредитов в	Стабильный или растущий уровень дохода, положительная

Услуга, входящая в зарплатный проект	Новинка	Условия предоставления
	данном банке	кредитная история работника
Расчеты с использованием карты	Возможность оплатить услуги сотовой связи, коммерческого телевидения, Интернета, коммунальных служб через банкомат.	Всем клиентам
Начисление процентов на остаток по карточному счету	Начисление от 1,5 процента годовых на положительный остаток по счету	Всем клиентам
Дополнительные операции по счету	Самостоятельное пополнение счета	По желанию клиента
Страхование рисков	Страхование убытков при потере банковской карты, ее хищении или несанкционированном доступе к счету.	По желанию клиента
Информирование о состоянии счета	Получение информации с помощью SMS-оповещения, WAP и Интернета	Бесплатно

В рамках зарплатного проекта заключается договор между банком и ООО «Нуга», и он регулирует их взаимоотношения. Так, по этому договору предприятие ООО «Нуга» обязуется представить заявления от своих сотрудников на получение банковских карт, содействовать своевременной сдаче сотрудниками банковских карт при наступлении соответствующих обстоятельств, а также информировать о возможности использования карты, принимать меры к погашению сотрудниками возникшей задолженности по карте и т.д. Банк, в свою очередь, обязуется открыть счета сотрудникам предприятия и выпустить банковские карты, в указанный срок производить перечисление средств на счета держателей, за что организация уплачивает банку вознаграждение в виде фиксированного процента от перечисляемой суммы.

Заклучив договор, банк открывает каждому сотруднику специальный карточный счет, изготавливает и выдает зарплатные карточки.

Реализация зарплатного карточного проекта выгодна как ООО «Нуга», так и работникам управляющей компании. Все преимущества зарплатного проекта систематизированы в таблице 1.

Таблица 1 – Выгоды от реализации зарплатного карточного проекта

Участники	Выгоды
ООО «Нуга»	<ul style="list-style-type: none"> - сокращение объемов налично-денежного оборота; - отсутствие необходимости обеспечения безопасности получения, доставки и хранения наличных денег; - снижение затрат на получение и перевозку денежной наличности; - получение заработной платы сотрудниками организации в режиме самообслуживания через сеть банкоматов; - перечисление на карточные счета абсолютно всех денежных выплат - зарплаты, выплат социального характера и других выплат, предусмотренных законодательством Российской Федерации, и т.д.; - облегчение работы бухгалтерии и значительное сокращение объемов кассовых операций; - высвобождение сотрудников бухгалтерии, обслуживающих процедуру выдачи заработной платы, и их направление на решение других учетных задач; - отсутствие проблем, связанных с соблюдением ограничений на лимит кассы и с депонированием не востребованных денежных средств; - устранение пиковых нагрузок в дни выдачи заработной платы и, как следствие, нарушения делового ритма организации; - обеспечение полной конфиденциальности информации о зарплате и высокой дифференциации выплат в зависимости от профессиональной квалификации сотрудников. Сотрудники не подписывают платежные ведомости и поэтому не могут знать размеры зарплат своих коллег; - оперативная (одним платежным поручением на перевод общей суммы зарплаты с использованием реестра) выплата заработной платы сотрудникам организации; - отсутствие необходимости самостоятельного кредитования своих сотрудников за счет предоставления банком дополнительной услуги - овердрафта для физических лиц и т.д.
Работники ООО «Нуга»	<ul style="list-style-type: none"> - возможность оперативного получения заработной платы и иных выплат в любое удобное время через сеть отделений банка, а также круглосуточно посредством банкоматов банка, обслуживающего карточные счета; - возможность снятия наличных как в рублях, так и в иностранной валюте;

Участники	Выгоды
	<ul style="list-style-type: none"> - возможность использования банкоматов не только для снятия наличных, но и для оплаты некоторых видов услуг в режиме реального времени (в частности, услуг операторов сотовой связи); - независимость получения денежных средств от времени выдачи заработной платы; - возможность зачисления на карту других денежных средств (помимо зарплаты) и т.д.

Многие банки, в том числе и ОАО «Сбербанк России» предоставляют кредиты на льготных условиях для держателей карт, так как заработные платы сотрудников ООО «Нуга» невелики, поэтому многие сотрудники нуждаются в денежном займе, что, несомненно, имеет преимущество выплаты заработной платы на пластиковые карты.

5. Совершенствование социального пакета работников ООО «Нуга».

Добровольное медицинское страхование работников кафе.

Добровольное медицинское страхование - это программа, согласно которой человек получает дополнительные возможности для восстановления здоровья в случае утраты работоспособности. Отличительные особенности добровольного медицинского страхования кроются в самом названии. Дело в том, что в нашей стране существует программа так называемого обязательного медицинского страхования, по которой полисы получают все без исключения.

Сложно найти такого человека, которому не приходилось обращаться за медицинской помощью, и, как правило, такая помощь оказывается бесплатно благодаря тому, что существуют программы медицинского страхования государственных гарантий бесплатного оказания гражданам врачебной помощи за счет средств обязательного медицинского страхования (ОМС). Однако ограниченность базовой программы ОМС и недоступность современной клинической и лабораторной базы в условиях ухудшения финансирования здравоохранения привели к обострению проблем, связанных с получением квалифицированной медицинской помощи. Кроме того, застрахованные по базовым программам медицинского страхования ОМС вынуждены довольствоваться минимальным объемом обследования и лечения либо

обращаться за платными медицинскими услугами, если страховой случай не предусмотрен базовой программой ОМС.

Единственно возможной системой предоставления медицинских услуг на качественном уровне остается система добровольного медицинского страхования (ДМС). В истории становления ДМС в современной России можно выделить несколько этапов, однако самый важный качественно новый этап развития ДМС наступил после августовского кризиса 1998 г. С этого времени одной из главных задач ДМС стало обеспечение высокого уровня оказания отдельных медицинских услуг дополнительно к программе ОМС. ДМС реализуется за счет собственных средств, полученных непосредственно от граждан или средств работодателя, дополнительно страхующего своих работников.

Одним из наиболее распространенных и при этом эффективным инструментом стимулирования работников является добровольное медицинское страхование работников (или как называют полюс ДМС – медицинская страховка).

Правовые, экономические и организационные основы медицинского страхования определены Законом РФ от 28.06.91 № 1499-1 «О медицинском страховании граждан в Российской Федерации. Статья 1 этого документа гласит, что медицинское страхование может осуществляться в двух видах: обязательном и добровольном.

Программа добровольного медицинского страхования по сравнению с ОМС предоставляет гражданам, добровольно застраховавшим свое здоровье, получать медицинскую помощь в большем объеме и лучшего качества. ДМС открывает такие возможности, как бесплатный доступ к дорогостоящим видам обследования и лечения, консультации лучших специалистов, богатый выбор физиотерапевтических процедур, пребывание в стационарах повышенной комфортности. ДМС предусматривает также и защиту гражданина, оказание помощи при госпитализации, контроль стоимости медицинского сервиса.

В настоящее время отмечается развитие медицинского страхования, которое предполагает тесное сотрудничество государственной системы здравоохранения и системы ДМС, благодаря чему реализуются интересы всех участников медицинского страхования. Для организаций здравоохранения - это получение дополнительного финансирования по целевым медико-социальным программам, возможность повышения качества медицинской помощи и развития сервисных услуг, для территориальных фондов ОМС - возможность совместной реализации программ ОМС и ДМС и устранение тем самым так называемой двойной оплаты одной и той же медицинской услуги в учреждениях здравоохранения.

Напомним, под страхованием в широком смысле понимают систему правовых и экономических отношений по защите интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (так называемых страховых случаев) за счет средств страховщиков (например, денежных фондов).

В отличие от ОМС, которое представляет собой одну из форм социального страхования, ДМС является формой личного страхования и видом финансово-коммерческой деятельности, которая регулируется Законом РФ от 27 ноября 1992 г №4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации». Добровольное страхование осуществляется на основе договора между страхователем (т.е. тем, кто страхует свой имущественный интерес или интерес третьей стороны; обычно это работодатель), страховщиком и организацией здравоохранения.

Особенности добровольного медицинского страхования заключаются в том, что оплата взносов осуществляется за счет прибыли (доходов) организаций (предприятий) и личных средств граждан путем заключения договора. Размеры страховых взносов по ДМС устанавливаются страховыми медицинскими организациями самостоятельно и зависят от вида рисков, правил страхования, принятых конкретным страховщиком (т.е. организацией, принимающей на себя

за определенное вознаграждение обязательство возместить убытки), стоимости медицинских и других услуг, числа застрахованных и т.д.

В качестве субъектов ДМС выступают граждане, страхователи, страховые медицинские организации, медицинские учреждения. Страхователями при ДМС являются отдельные граждане, обладающие гражданской дееспособностью, и или организации (предприятия), представляющие интересы граждан. Страховыми медицинскими организациями выступают юридические лица, осуществляющие ДМС и имеющие лицензию на право заниматься ДМС. Медицинскими учреждениями в системе ДМС являются имеющие лицензии лечебно-профилактические учреждения, научно-исследовательские медицинские институты, другие учреждения, оказывающие медицинскую помощь.

Объектом ДМС является страховой риск, т.е. предполагаемое, возможное событие, при наступлении которого возникает необходимость осуществления расходов на оплату оказываемой медицинской помощи застрахованному лицу. Событие, рассматриваемое в качестве страхового риска, должно обладать признаками вероятности и случайности его наступления.

Добровольное медицинское страхование предоставляет своим клиентам широкий выбор специализированных лечебных учреждений, которые располагаются почти в каждом городе России.

1. Застрахованный будет иметь прямой доступ в выбранным медицинским центрам.

2. Самостоятельный выбор подходящей программы медицинского страхования.

3. К услугам застрахованного обширный спектр редких медицинских услуг самой различной направленности.

4. Консультации от ведущих специалистов в каждой из областей медицины.

5. Получение медицинской помощи современного уровня.

6. Гарантия предоставления своевременной и качественной медицинской помощи.

7. Всегда высокий уровень сервиса и предоставленных услуг.

8. Полное отсутствие очередей (любой приём осуществляется в назначенное заранее время и в индивидуальном порядке).

9. Каждый застрахованный по программе ДМС гражданин получает круглосуточную клиентскую поддержку.

В нашей стране добровольное медицинское страхование может включать следующие виды и типы медицинских услуг:

1. Застрахованный сможет получать качественное амбулаторно-поликлиническое медицинское обслуживание, которое включает приём врачей-специалистов. Однако оно будет проходить не в обычных районных поликлиниках, а в специализированных коммерческих медицинских центрах.

2. Вызов врача на дом. Достаточно дорогостоящая услуга. Однако в некоторых жизненных ситуациях она может стать просто необходимой.

3. Вызов скорой медицинской помощи. Осуществляется также специализированными центрами с лучшими врачами и оборудованием. Время приезды такой «карыеты скорой помощи» строго регламентировано.

4. Стационарное лечение. Проходит в специализированных медицинских центрах с самым новейшим оборудованием.

5. Функциональная диагностика.

6. Все виды исследований (рентген, МРТ).

7. Особого внимания заслуживает ведение беременности. Предродовой период и роды пройдут более безопасно и успешно благодаря наличию полиса ДМС.

8. Восстановительное лечение.

9. Различные виды дополнительных медицинских услуг (массаж, ЛФК, процедуры и т.д.).

10. Мануальная терапия, физиотерапия.

11. Профилактические медицинские осмотры.

12. Также у застрахованного будет возможность пройти необходимую вакцинацию.

13. Транспортировка в места лечения, доставка лекарств на дом, в офис.

14. Существует и такая редкая услуга как вызов врача в офис организации.

В добровольном медицинском страховании наступлением страхового случая считается любое обращение за медицинской помощью в течение срока действия полиса ДМС.

Вызов врача на дом, доставка лекарства и тому подобное – также является страховыми случаями. Только в отличие от обычного страхования, клиент может рассчитывать не на выплату страховой премии и качественную и своевременную медицинскую помощь, стоимость которой может в десятки раз превышать цену полиса ДМС.

В добровольном медицинском страховании существует несколько основных видов полисов. Их классификация связана не одним каким-либо параметром, а целой совокупностью.

Такой тип страховки предусматривает, что клиент после получения травмы от несчастного случая получает не денежную выплату, а квалифицированную медицинскую помощь.

Однако полис ДМС такого вида будет бессильным в случае появления обычного заболевания или обострения хронической болезни.

Добровольное медицинское страхование от несчастного случая имеет ограниченную сумму страхового покрытия, что, однако, компенсируется меньшей стоимостью страховой услуги.

Долговременный полис. Этот тип страхования находится в зачаточном развитии в РФ. Он предусматривает, что договор страхования по системе ДМС заключается индивидуально и на большой срок (5 лет).

ДМС – это договор между медицинской организацией и работодателем (в нашем случае это ООО «Нуга»), согласно которому медицинское

учреждение будет обязано предоставлять услугу по лечению работника предприятия.

В рамках данного договора предоставляются разнообразные медицинские услуги: поликлиническое обслуживание, стоматологическая помощь, медицинская помощь на дому или по месту работы, диспансерное наблюдение и обследование, реабилитационное и медикаментозное лечение, «скорая помощь», стационарная помощь, лечение тяжелых болезней, программа медицинского обслуживания в командировке и за рубежом. В данном случае цена страхования зависит непосредственно от выбранных медицинских учреждений и программы медицинских услуг.

Для ООО «Нуга» предлагается заключить договор на добровольное медицинское страхование работников со страховой организацией ООО «ПроМедЭкс», которая оказывает услуги по ДМС, а выполняет лечение клиника ООО «ЗдорИнвестСити» г. Томск.

Специализированные продукты страхования по ДМС ООО «ПроМедЭкс»:

- «Защита от Клеща»,
- «Здоровье»,
- «Защита от гепатита»,
- «Гость»,
- «Медицинская помощь при ДТП»,
- «Международная медицинская помощь».

Полис добровольного медицинского страхования в ООО «ПроМедЭкс» обеспечивает высококачественные медицинские услуги:

- амбулаторно-поликлинические;
- стационарное лечение;
- стоматологическое обслуживание;
- скорая и неотложная помощь.

Кроме важной социальной функции, добровольное медицинское страхование обеспечивает мотивационную функцию, которая создает

положительный эффект. Действительно, возможность бесплатно получить высококвалифицированные медицинские услуги оказывается для работника серьезным аргументом в пользу данного предприятия как на этапе устройства на работу, так и в дальнейшем. Профилактика заболеваний и хорошее лечение приводят к тому, что работники реже болеют, продолжительность заболеваний снижается. Таким образом, в конечном счете, работодатель получит выгоду в результате снижения непроизводственных потерь.

Очевидно, что у каждого работника свой взгляд на то, какая программа медицинского страхования является оптимальной. Поэтому эффективность данного вида стимулирования работников может быть увеличена путем предоставления работникам возможности выбора необходимых им составляющих из некоторого перечня. При этом объем предоставляемых работнику медицинских услуг может быть ограничен:

- администрацией предприятия - в зависимости от ценности работника (его должности, квалификации, продолжительности работы на предприятии, вклада в успешную работу предприятия и т.п.) количество предоставляемых ему услуг может быть больше или меньше. В этом случае работнику изначально предоставляется возможность выбрать только одну (две, три...) составляющую программы медицинского страхования;

- самим работником - в зависимости от реальных потребностей. Например, молодые работники могут отказаться от широкого перечня медицинских услуг. Но для того чтобы общая система мотивации для таких работников не потеряла свою эффективность, на предприятии должны быть разработаны и альтернативные программы стимулирования.

Таким образом, далее, определим влияние предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Нуга» на деятельность предприятия.

3.2 Социально-экономический эффект от предложенных мероприятий по повышению эффективности мотивации персонала предприятия

Экономический эффект – это разница между результатом (Р) (предполагаемым доходом) и затратами (З), а экономическая эффективность – это отношение результата к затратам:

$$\text{Э}_{\text{эффект}} = \text{Р} - \text{З}, \quad (1)$$

$$\text{Э}_{\text{эффективность}} = \text{Р} / \text{З}, \quad (2)$$

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемых работ.

Можно прогнозировать, что для ООО «Нуга» эффективность совершенствования системы мотивации работников будет выражаться в повышении производительности труда работников, отсюда удовлетворенность потребителей кафе, в соответствии можно предположить, что увеличится доверие клиентов к кафе, отсюда увеличение посетителей и соответственно доходов предприятия.

1) Эффективность от материального стимулирования работников кафе.

Главное в материальном стимулировании труда работников кафе – это правильно оценить эффективность каждого из сотрудников, чтобы к каждому суметь подобрать свой «ключик». С этой задачей поможет справиться современное решение фронт-офиса кафе SmartTouch POS, которое дает возможность проводить учет продаж по каждому сотруднику индивидуально.

SmartTouch POS – это современная система автоматизации ресторана, кафе, кофейни, стритфуда, киоска, работающая через облачный сервер.

Основное преимущество использования облачного сервера для автоматизации ресторана или магазина – это возможность надежного хранения

больших объемов бизнес-информации и предоставление одновременного доступа для каждого сотрудника, наделенного соответствующими полномочиями.

В таблице 1 представим затраты ООО «Нуга» на совершенствование материального стимулирования.

Таблица 1 - Затраты ООО «Нуга» на совершенствование материального стимулирования

Затраты	Расчет	Сумма, тыс.руб.
Тринадцатая зарплата (50%)	26,1 тыс.руб. * 50% * 45 чел.	+587,25
Затраты на конкурсные продажи (бонусы)	затраты на бонусы	+257,14
Автоматизация продаж SmartTouch POS	установка программы (покупка лицензии)	+47,31
Всего	х	891,7

Таким образом, по данным таблицы 1 видно, что затраты ООО «Нуга» на совершенствование материального стимулирования работников кафе составят 891,7 тыс. руб. в год.

В таблице 1 представим прогноз экономической эффективности ООО «Нуга» за счет увеличения количества посетителей.

Таблица 1 – Прогноз экономической эффективности ООО «Нуга» за счет первого предложения (материального стимулирования)

Показатель	До внедрения мероприятия (факт 2015 год), тыс. руб.	После внедрения мероприятий (прогноз), тыс. руб.	Изменения, ±	Темп роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	57957	72446,25	14489,3	25,0
2. Себестоимость, тыс. руб.	55175	67882,14	12707,14	23,0
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	2782	4564,11	1782,11	64,1
4. Затраты на мероприятие, тыс. руб.	0	891,7	891,7	х
5. Экономический эффект (п. 3 – п. 4)	0	3672,41	3672,41	х
6. Экономическая эффективность (п. 3/п.	0	5,12	5,12	х

Показатель	До внедрения мероприятия (факт 2015 год), тыс. руб.	После внедрения мероприятий (прогноз), тыс. руб.	Изменения, ±	Темп роста, %
4)				
7. Рентабельность продаж, %	4,8	5,1	0,3	x

По оценкам экспертов, прогнозируется, что за счет первого мероприятия по совершенствованию мотивации персонала кафе ООО «Нуга» выручка предприятия возрастет на 25,0%, что составит к уровню 2015 года – на 14489,3 тыс. руб. при уровне затрат на уровне 2015 года, тогда прибыль от продаж ООО «Нуга» возрастет на 1782,11 тыс. руб. или на 64,1%.

Рассчитанные данные в таблице 1 показывают, что экономический эффект составляет 3672,41 тыс. руб., т.е. кафе ООО «Нуга» за счет материального стимулирования работников сможет получить дополнительную прибыль в размере – 890,41 тыс. руб. (1782,11-891,7).

При этом рентабельность продаж кафе возрастет на 0,3 п.п. и составит 5,1%.

Далее, рассчитаем эффективность от второго мероприятия по совершенствованию нематериального стимулирования работников кафе ООО «Нуга», затраты на которое представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Затраты ООО «Нуга» на совершенствование нематериального стимулирования

Затраты	Расчет	Сумма, тыс.руб.
1. Командировка шеф-поваров для обмена опытом	Затраты на билеты, командировочные расходы и т.п. 4 шеф повара * 35000 р.	+140,0
2. Участие в мастер-классах знаменитых поваров	Затраты на мастер-класс (продукты, выездной инвентарь и т.п.) 16 поваров * 3500 р.	+56,0
3. Участие в профессиональных конкурсах	Затраты на расходы для конкурса 20 поваров * 8000 р.	+160,0
Всего	x	+356,0

Таким образом, по данным таблицы 1 видно, что затраты ООО «Нуга» на совершенствование нематериального стимулирования работников кафе составят примерно 356,0 тыс. руб. в год.

В таблице 1 представим прогноз экономической эффективности ООО «Нуга» за счет нематериального стимулирования работников кафе.

Таблица 1 – Прогноз экономической эффективности ООО «Нуга» за счет второго предложения (нематериального стимулирования)

Показатель	До внедрения мероприятия (факт 2015 год), тыс. руб.	После внедрения мероприятий (прогноз), тыс. руб.	Изменения, ±	Темп роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	57957	66650,6	8693,6	15,0
2. Себестоимость, тыс. руб.	55175	62984,8	7809,8	14,2
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	2782	3665,8	883,8	31,8
4. Затраты на мероприятие, тыс. руб.	0	356,0	356,0	x
5. Экономический эффект (п. 3 – п. 4)	0	3309,8	3309,8	x
6. Экономическая эффективность (п. 3/п. 4)	0	10,30	10,30	x
7. Рентабельность продаж, %	4,8	5,0	0,2	x

По оценкам экспертов, прогнозируется, что за счет второго мероприятия по совершенствованию мотивации персонала кафе ООО «Нуга» выручка предприятия возрастет на 15,0%, что увеличится по сравнению с 2015 годом на 7809,8 тыс. руб. при уровне затрат на уровне 2015 года, тогда прибыль от продаж ООО «Нуга» возрастет на 883,8 тыс. руб. или на 31,8%.

Рассчитанные данные в таблице 1 показывают, что экономический эффект составляет 3309,8 тыс. руб., т.е. кафе ООО «Нуга» за счет материального стимулирования работников сможет получить дополнительную прибыль в размере – 527,8 тыс. руб. (883,8-356).

При этом рентабельность продаж кафе возрастет на 0,2 п.п. и составит 5,0%.

Далее, рассчитаем эффективность от третьего и четвертого мероприятия по совершенствованию социально-трудовой сферы работников кафе и социального пакета ООО «Нуга», затраты на которое представлены в таблице 1. Таблица 1 - Затраты ООО «Нуга» на совершенствование социально-трудовой сферы и совершенствования социального пакета

Затраты	Расчет	Сумма, тыс.руб.
1. Затраты по переводу зарплаты на пластиковые карточки	х	х
2. Изготовление карт	бесплатно	+0,0
3. Ежегодная плата за обслуживание счета карты	350 руб. * 45 чел.	+15,75
4. Затраты на добровольное медицинское страхование (ДМС) (базовая страховка) (5830 руб./год)	5830 руб. * 45 чел.	+262,35
Всего	х	+278,1

Таким образом, по данным таблицы 1 видно, что затраты ООО «Нуга» на совершенствование социально-трудовой сферы и социального пакета работников кафе составят примерно 278,1 тыс. руб. в год.

В таблице 1 представим прогноз экономической эффективности ООО «Нуга» за счет совершенствования социально-трудовой сферы и социального пакета работников кафе.

Таблица 1 – Прогноз экономической эффективности ООО «Нуга» за счет третьего и четвертого предложения (совершенствование социально-трудовой сферы и социального пакета)

Показатель	До внедрения мероприятия (факт 2015 год), тыс. руб.	После внедрения мероприятий (прогноз), тыс. руб.	Изменения, ±	Темп роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	57957	63752,7	5795,7	10,0
2. Себестоимость, тыс.	55175	60246,3	5071,3	9,2

Показатель	До внедрения мероприятия (факт 2015 год), тыс. руб.	После внедрения мероприятий (прогноз), тыс. руб.	Изменения, ±	Темп роста, %
руб.				
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	2782	3506,4	724,4	26,0
4. Затраты на мероприятие, тыс. руб.	0	278,1	278,1	x
5. Экономический эффект (п. 3 – п. 4)	0	3228,3	3228,3	x
6. Экономическая эффективность (п. 3/п. 4)	0	12,61	12,61	x
7. Рентабельность продаж, %	4,8	5,1	0,3	x

По оценкам экспертов, прогнозируется, что за счет третьего и четвертого мероприятия по совершенствованию мотивации персонала кафе ООО «Нуга» выручка предприятия возрастет на 10,0%, что увеличится по сравнению с 2015 годом на 5795,7 тыс. руб. при уровне затрат на уровне 2015 года, тогда прибыль от продаж ООО «Нуга» возрастет на 724,4 тыс. руб. или на 26,0%.

Рассчитанные данные в таблице 1 показывают, что экономический эффект составляет 3228,3 тыс. руб., т.е. кафе ООО «Нуга» за счет материального стимулирования работников сможет получить дополнительную прибыль в размере – 446,3 тыс. руб. (724,4-278,1).

При этом рентабельность продаж кафе возрастет на 0,3 п.п. и составит 5,1%.

Сведем полученные результаты в таблицу 1.

Более подробную оценку эффектов от мероприятий провести не можем, так как, еще не известно, на сколько, увеличится объем деятельности ООО «Нуга» после их проведения.

Таблица 1 - Экономический эффект от разработанных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «Нуга»

Показатель	До внедрения мероприятия (факт 2015 год), тыс. руб.	После внедрения мероприятий (прогноз), тыс. руб.	Изменения, ±	Темп роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	57957	86935,5	28978,5	50,0
2. Себестоимость, тыс. руб.	55175	80850,0	25675,0	46,5
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	2782	6085,5	3303,5	118,7
4. Затраты на мероприятие, тыс. руб.	0	1525,8	1525,8	x
5. Экономический эффект (п. 3 – п. 4)	0	4559,7	1777,7	x
6. Экономическая эффективность (п. 3/п. 4)	0	3,99	2,17	x
7. Рентабельность продаж, %	4,8	5,2	0,4	x

Прогнозируется, что за счет предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала кафе ООО «Нуга» выручка предприятия в целом возрастет на 50,0%, что увеличится по сравнению с 2015 годом на 28978,5 тыс. руб. при уровне затрат на уровне 2015 года, тогда прибыль от продаж ООО «Нуга» возрастет на 3303,5 тыс. руб. или на 118,7%.

Можем рассчитать эффективность предлагаемых мероприятий:

$$\Delta_{\text{эффект}} = P - 3 = 3303,5 - 1525,8 = 1777,7 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta_{\text{эффективность}} = P / 3 = 3303,5 / 1525,8 = 2,17.$$

Критерием эффективности внедрения мероприятий является положительная рентабельность проекта (2,17), которая больше 1.

Для наглядного представления, оценку эффективности реализации предлагаемых мер по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Нуга» представим на рисунке 1.

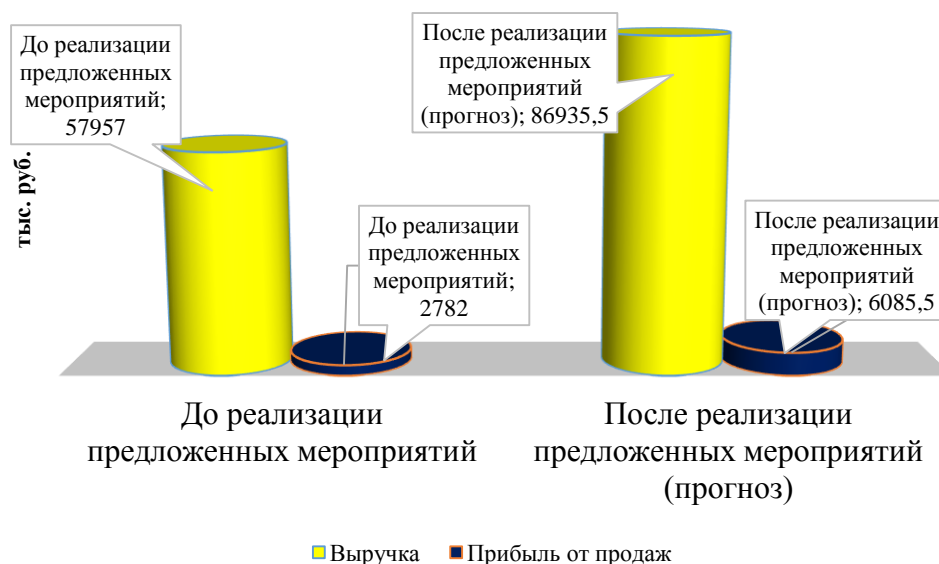


Рисунок 1 - Оценка эффективности реализации предлагаемых мер по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Нуга» кафе «Picanto»

Помимо экономической эффективности проекта можно отметить также следующие положительные стороны реализации проекта по совершенствованию системы мотивации персонала «Нуга»: было получено множество предложений, как улучшить организацию работы персонала кафе, условия труда, повысить эффективность деятельности предприятия, уменьшить издержки производства и обращения и пр. Хотя большая часть этих предложений не могли реализоваться сразу, они записывались, человек награждался, а позднее при изменении внешней или внутренней ситуации предложения находили свое применение.

Прозрачная и честная оценка системы не зависит от личного отношения и мнения окружающих, а потому демонстрирует реальную картину, и мотивация сотрудников будет ещё эффективнее, а работа персонала станет ещё продуктивнее.

В целом можно сделать следующий вывод: затраты организации на управление мотивацией персонала оправданны, так как на предприятии улучшается атмосфера в коллективе, повышается производительность труда, уменьшается текучесть кадров.

Заключение

В результате теоретического исследования, были сделаны выводы, что разработка и осуществление тактических и стратегических направлений деятельности предприятий полностью зависят от состава персонала, его профессионально-квалифицированной подготовки, условий и мотивации труда.

Степень удовлетворенности персонала предприятия оплатой труда и условиями работы, политикой руководства, социально-психологическим климатом в коллективе - влияет на трудовую мотивацию сотрудников предприятия общественного питания. Анализ и оценка степени удовлетворенности трудовой деятельностью персонала помогают вовремя выявить наличие «слабых элементов» в структуре управления персоналом, разработать дополнительные формы стимулирования, которые будут способствовать устранению и компенсации факторов трудовой деятельности, наименее удовлетворяющих персонал организации.

К рекомендациям по совершенствованию методов управления мотивацией персонала в сфере организации питания, следует отнести: более тщательную систематизацию процесса кадрового делопроизводства; организацию отсутствующей на предприятиях работы с кадровым резервом; внедрение корпоративной этики, основанной на взаимопомощи, творчестве и самореализации каждого работника; регулярное применение тренингов и обучающих семинаров, позволяющих поддерживать и повышать квалификацию работников на должном уровне.

Таким образом, были выделены следующие особенности организации системы мотивации в сфере услуг общественного питания: направленность на достижение успеха, преобладание материальных факторов стимулирования, желание персонала занимать более активную позицию в системе управления организацией.

Применение на практике данных рекомендаций позволит заполнить существующие пробелы в рассматриваемом подходе к мотивации персонала в данных структурах, повысить уровень удовлетворенности трудовой

деятельностью и заработной платой. Это, в свою очередь, будет способствовать достижению стратегических целей компаний, сделает их более привлекательными на рынке услуг, снизит текучесть персонала, повысит уровень обслуживания, что позволит увеличить прибыль предприятий.

Эффективная работа ресторана, кафе и прочих форматов заведений общепита невозможна без слаженной, четкой и профессиональной работы персонала.

Характеризуя в целом трудовой потенциал ООО «Нуга», был сделан вывод, что персонал предприятия высококвалифицированные, находящиеся в стадии профессионально роста. Очевидно, что данная структура работников кафе требует дифференцированного подхода к мотивации труда и стимулированию их профессиональной деятельности.

На предприятии ООО «Нуга» существует материальная и нематериальная мотивация.

По результатам исследования действующей системы мотивации на предприятии ООО «Нуга» сделаны выводы, о том, что на предприятии нет четкой связи результатов работы сотрудника с системой вознаграждения, следовательно, сотрудники воспринимают действующую систему мотивации как несправедливую, также отсутствует вознаграждение работников за высокие результаты и успехи в работе, при этом проводится необъективная оценка труда сотрудников руководством. Также было отмечено, что вознаграждения сотрудников несвоевременно, а премиальная часть заработной платы сотрудников подразделений, не взаимодействующих с клиентом, имеет зависимость от прибыли кафе, что непосредственно связано со сферой деятельности предприятия.

Было выявлено также, что на предприятии ООО «Нуга» имеются проблемы с четкой определенностью желаемых руководством результатов труда сотрудников, а также проблемы, связанные с отсутствием информации по системе мотивации. Указанные проблемы следует отнести на неопытность

руководства кафе в управлении мотивации своих работников за счет того, что система мотивации персонала кафе еще не до конца сформировалась, что несомненно можно отнести на неопытность предприятия, так как ООО «Нуга» довольно молодое предприятия (работает чуть более 1 года), что несомненно требует корректировочных изменений и дополнений в данной области для устранения выявленных проблем, но при этом необходимо учитывать особенности организации системы мотивации в сфере услуг общественного питания.

Выявленные проблемы были подтверждены при исследовании эффективности действующей системы мотивации труда работников кафе, которое показало, что действующая в ООО «Нуга» система мотивации по большей части не устраивает персонал кафе, в связи с чем необходимо провести коррекцию, что позволило определить основные рекомендации по совершенствованию мотивации персонала ООО «Нуга», которые включают четыре основных направлений, материального и нематериального стимулирования труда:

1) Совершенствование материального стимулирования (Премирование по итогам года – 13-я зарплата – 50% от базовой з/п; Организация конкурсных продаж).

2) Совершенствование нематериального стимулирования (Разработка критериев стимулирования; Организация обратной связи с руководством).

3) Совершенствование социально-трудовой сферы (Выплата заработной платы на банковскую карту).

4) Совершенствование социального пакета (Добровольное медицинское страхование работников).

Рассмотрев и проработав указанные рекомендации, а также с помощью экспертных оценок эффективности предложенных рекомендаций было спрогнозировано, что для ООО «Нуга» эффективность совершенствования системы мотивации работников будет выражаться в повышении производительности труда работников, отсюда удовлетворенность посетителей

кафе, в соответствии было предположено, что увеличится доверие клиентов к кафе, отсюда увеличение посетителей и прибыльности предприятия.

Расчеты эффективности показали, что затраты на мероприятия по совершенствованию системы мотивации работников ООО «Нуга» составят 1525,8 тыс. руб. При этом, расчеты также показали, что за счет предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала кафе ООО «Нуга» выручка предприятия в целом возрастет на 50,0%, что увеличится по сравнению с 2015 годом на 28978,5 тыс. руб. при уровне затрат на уровне 2015 года, тогда прибыль от продаж ООО «Нуга» возрастет на 3303,5 тыс. руб. или на 118,7%.

Более подробную оценку эффектов от мероприятий провести не было возможности, так как, еще не известно, на сколько, увеличится объем деятельности ООО «Нуга» после их проведения.

Критерием экономической эффективности внедрения мероприятий является положительная эффективность проекта (2,17), которая больше 1.

Помимо экономической эффективности проекта можно отметить также следующие положительные стороны реализации проекта по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Нуга»: было получено множество предложений, как улучшить организацию работы персонала, условия труда, повысить эффективность деятельности предприятия, уменьшить издержки производства и обращения и пр. Хотя большая часть этих предложений не могли реализоваться сразу, они записывались, человек награждался, а позднее при изменении внешней или внутренней ситуации предложения находили свое применение.

В целом можно сделать следующий вывод: затраты кафе на мотивацию персонала оправданны, так как работник получает поддержку от работодателя и на предприятии повышается производительность труда, уменьшается кадровая «текучка», улучшается атмосфера в коллективе.

Эффективная работа ресторана, кафе и прочих форматов заведений общепита невозможна без слаженной, четкой и профессиональной работы

персонала. Но для того, чтобы получить единую сплоченную команду, качество работы которой будет находиться на самом высоком уровне, необходимо приложить очень много усилий, в том числе и мотивировать.

Таким образом, цель, поставленная во введении достигнута, задачи были выполнены.

Список использованных источников

1. Абрамова С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С.В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). - Челябинск: Два комсомольца, 2012. - С. 149-153.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров. – 12-е изд. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
3. Башкатова Ю.И. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях / Ю.И. Башкатова, Р.В. Каптюхин, Л.В. Звягина // Молодой ученый. - 2014. - №6.2. - С. 3-5.
4. Варданян И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И.С. Варданян // Менеджмент в России и зарубежом. – 2013. - №1. – С. 99-104.
5. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е.Н. Ветлужских. – М.: Альпина, 2015. – 347 с.
6. Гнатышина Е.В. Разработка системы мотивации персонала / Е.В. Гнатышина, Е.В. Евплова // Молодой ученый. - 2015. - №14. - С. 239-243.
7. Гатауллина А.А. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала на предприятии / А.А. Гатауллина // Молодой ученый. - 2014. - №2. - С. 427-430.
8. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека А.В. - М.: Дашков и К, 2014. - 288 с.
9. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебное пособие / И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
10. Дудина О.Н. Мотивация и психологическая поддержка персонала в контексте управленческой деятельности / О.Н. Дудина // Вопросы экономики и управления. - 2016. - №1. - С. 60-62.
11. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник / А.П. Егоршин. – М.: НИМБ, 2012. – 320 с.

12. Замбрицкая Е.С. Особенности построения системы сбалансированных показателей на предприятиях общественного питания / Е.С. Замбрицкая, А.А. Харченко, А.Ю. Кошелева // Молодой ученый. - 2014. - №3. - С. 411-415.
13. Исаев С.Ю. Предпринимательская мотивация менеджеров высшего звена / С.Ю. Исаев, Д.В. Сазонов // Российское предпринимательство. - 2011. - № 7 Вып. 2 (188). - С. 81-86.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 4-е изд. стер. – М.: КноРус, 2013. – 208 с.
15. Коробкина М.А. Анализ обучения персонала в сфере ресторанного бизнеса / М.А. Коробкина, Л.Г. Лукша // Актуальные вопросы экономики и гуманитарных наук: сб. статей участников Международной научно-практической конференции (2 марта 2015 г.). - Краснодар. - 2015. - С. 182-187.
16. Крячко К.С. Эффективная мотивация персонала / К.С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. - С. 65-71.
17. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2015. – 400 с.
18. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум / Т.Н. Лобанова. – М.: Юрайт, 2015. – 482 с.
19. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум / В.М. Маслова. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с.
20. Маслоу А.Х. Мотивация личности: учебное пособие / А.Х. Маслоу. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.
21. Мескон М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2011. – 672 с.
22. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Перевод А. Коченгина. – М.: Гуманитарный центр, 2015. – 176 с.

23. Минасян С.С. Мотивация персонала / С.С. Минасян // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 401-403.
24. Мотивация сотрудников - 5 примеров удачных решений [Электронный ресурс] // Сайт о кадрах и мотивации Z-motiv.ru. URL: <http://z-motiv.ru/index.php/motiv-personala-top/691-motivatsiya-sotrudnikov-5-primerov-udachnykh-reshenij> (дата обращения: 30.01.2016).
25. Ноздрин Е.Е. Система нематериальной мотивации персонала: 5 основных правил создания / Казакова А. Д., Свириденко А. Д., Якуненкова В. В., Рожкова О. В., Добрынин А. С., Малышев Н. Д., Юрцев С. А., Бранд И. Д., Мамонтов Н. С. // Молодой ученый. - 2015. - №15. - С. 403-405.
26. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Л. Руденко, С.И. Апелько, А.И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 640 с.
27. Продвижение людей и команд: сборник теорий мотивации / Колл. авторов: А.Х. Маслоу, Ф.И. Герцберг, Д. Макклелланд, М. белбин, Дж. Адайр, Д. Макгрегор. – СПб.: Питер, 2015. – 208 с.
28. Скрипниченко Л.С. Управление текучестью персонала на предприятиях социальной сферы // Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии: сб. статей участников Всероссийской заочной научно-практической конференции (1-2 апреля 2014 г.). - Челябинск, 2014. - С. 127-130.
29. Скрипниченко Л.С. Исследование особенностей трудовой мотивации на предприятиях сферы общественного питания / Л.С. Скрипниченко // Международный научный журнал «Инновационная наука». - Челябинск, 2015. - №9. - С. 288-290.
30. Соломанидина Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2016. – 324 с.
31. Тарасенко И. Мотивация не поможет руководителю, который просто не умеет зарабатывать деньги для компании / И. Тарасенко // Журнал «Управление персоналом». – 2015. - №25. – С. 31-39

32. Тебекин А.В. Управление персоналом: учебное пособие / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.
33. Тимошин П. Мотивация каждого сотрудника должна напрямую зависеть от его экономической эффективности / П. Тимошин // Журнал «Управление персоналом». – 2015. - №18. – С. 15-24.
34. Травин В.В. Мотивационный менеджмент. Модуль 3: учебник / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Дело, 2014. – 128 с.
35. Трифонова И.В. Мотивация персонала и использование форм материального стимулирования на предприятии / И.В. Трифонова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июнь 2013 г.). - СПб.: Реноме, 2013. - С. 95-98.
36. Фахрутдинова М. Нематериальная мотивация. Помехой созданию нематериальной мотивации может быть только одно – нежелание / М. Фахрутдинова // Журнал «Управление персоналом». – 2015. - №10. – С. 53-61.
37. Филиппова Л.В. Мотивация трудовой деятельности персонала / Л.В. Филиппова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 201-203.
38. Устинова К.А. Влияние мотивации на сотрудников предприятия / К.А. Устинова // Молодой ученый. - 2014. - №19. - С. 381-383.
39. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / Под ред. д.э.н. проф. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
40. Хэлверсон Х.Г. Психология мотивации. Как глубинные установки влияют на наши желания и поступки / Х.Г. Хэлверсон, Т. Хиггинс. – М.: Манн, 2014. – 299 с.
41. Цикунов В. Нематериальная мотивация / В. Цикунов // Журнал «Управление персоналом». – 2015. - №15. – С. 21-24.
42. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КноРус, 2015. – 268 с.
43. Шаповал Е.Б. Мотивация трудовой деятельности персонала / Е.Б. Шаповал // Молодой ученый. - 2013. - №6. - С. 479-481.

Приложение А

(справочное)

Характеристика работ и задачи управляющего ООО «Нуга» (кафе «Picanto»)

Функциональные обязанности	Продукт на выходе	Показатель качества продукта
1. Контролировать процесс обслуживания гостей и покупателей в соответствии со стандартами обслуживания	Удовлетворенные гость и покупатель	Максимальное количество
2. Строго следить за соблюдением технологии приготовления	Отсутствие фактов наличия бракованной продукции на прилавках заведения	Нет жалоб от покупателей
3. Осуществлять контроль за соблюдением правил эксплуатации оборудования	Отсутствие поломок оборудования	Минимальное количество
4. Заполнять необходимую документацию	1. Товарный отчёт. Ежедневно передавать его в бухгалтерию	Своевременно и ежедневно
	2. Дневной заборный лист. Ежедневно передавать его в бухгалтерию	Своевременно и ежедневно
	3. Тетрадь детализации расхода сырья (хранится у директора).	Совпадение данных с товарным отчётом
5. Разрешать конфликтные ситуации внутри коллектива	Справедливость и обоснованность принятого решения	Удовлетворенность сторон
6. Контролировать соблюдение сотрудниками трудовой и производственной дисциплины	Соблюдение сотрудниками трудовой и производственной дисциплины	Минимальное количество нарушений
7. Контролировать соблюдение сотрудниками правил по охране труда и техники безопасности	Соблюдение сотрудниками техники безопасности и правил по охране труда	Исключение фактов получения травм сотрудниками заведения при исполнении своих должностных обязанностей
8. Контролировать соблюдение сотрудниками требований санитарной гигиены и прохождение медосмотра каждые полгода.	Выполнение сотрудниками требований санитарной и личной гигиены	Соответствие внешнего вида персонала согласно требованиям, описанным в «Стандартах обслуживания

Функциональные обязанности	Продукт на выходе	Показатель качества продукта
		посетителей»
9. Контролировать размещение рекламных материалов в заведении	Наличие рекламных плакатов, вывесок и т.п. Продвижение новинок	Своевременность Эффективность
10. Организовывать продвижения новинок	Обращение внимания гостей на новинки	Проявление интереса к новинкам со стороны покупателей; Увеличение числа продаж
11. Контролировать исполнение заявок, сроки реализации и наличие сопроводительных документов при поставках	Выполнение поставщиком требований по срокам поставок, условиям транспортировки и наличие необходимой документации	Минимальное количество сорванных поставок по каким-либо причинам
12. Контролировать соблюдение принципа FIFO при выкладке блюд и товаров на витрины		
13. Нести ответственность за факты реализации продукции с истёкшим сроком хранения	Несение материальной и уголовной ответственности	Полное исключение фактов реализации продукции с истёкшим сроком хранения
14. Осуществлять и мотивировать расстановку кадров	Грамотная и благоприятная для сотрудников расстановка	Максимально эффективно работающий персонал
15. Способствовать профессиональному развитию сотрудников	Получение сотрудниками дополнительных знаний, умений и навыков, необходимых для работы	Эффективность работы
16. Нести полную ответственность за работу заведения	Возмещение убытков, понесенных заведением по вине директора	Своевременность Полный объём возмещения
17. Осуществлять контроль за соблюдением коммерческой тайны своими подчиненными	Конфиденциальность информации	Недоступность информации для посторонних лиц
18. Проводить ознакомление сотрудников с их должностными инструкциями и выдавать инструкции для ознакомления на руки под роспись	Ознакомленный с должностными инструкциями сотрудник; Подпись сотрудника в должностной инструкции	Максимальная глубина ознакомления Внесение предложений и дополнений

Приложение Б

(справочное)

Характеристика работ и задачи администратора зала ООО «Нуга» (кафе «Picanto»)

Функциональные обязанности	Продукт на выходе	Показатели качества продукта
1. Обеспечивать чистоту и порядок в зале. Организовывать официантов на уборку грязной посуды и поправление столов и стульев.	Чистый и убранный зал	Своевременность
2. Следить за наличием на столах салфеток и специй	Укомплектованный стол	Своевременность
3. Следить за наличием чистых и сухих подносов и приборов на раздаче.	Наличие чистых и сухих подносов и приборов	Постоянство
4. Следить за наличием меню на раздаче.	Соответствие меню с блюдами на раздаче.	Наличие меню.
5. Следить за соответствием ценников и блюд и качеством ценников.	Наличие одинаковых ценников и соответствие их с блюдами.	Своевременность и постоянство.
6. Следить за наличием на чайном столе кипятка в самоваре, сухих чашек, наличием сахара и лимона	Укомплектованный чайный стол.	Своевременность.
7. Следить за чистотой в детском уголке, наличием бумаги и фломастеров. При появлении детей включать телевизор.	Чистота и порядок в детском уголке. Наличие всего необходимого.	Своевременность.
8. Следить за музыкальным оформлением зала, уровнем звука. По просьбе гостей уменьшать звук.	Спокойная, негромкая музыка в зале.	Отсутствие нареканий со стороны гостей по уровню и качеству звука, предъявленного в зале музыкального оформления.
9. Инкассировать денежные средства (получает доплату 500 руб./мес.)	Инкассированные денежные средства	Своевременно предоставленные и в полном объеме; Верное оформление документации; Полнота, точность
	Сопроводительная ведомость	Верное оформление документации;

Функциональные обязанности	Продукт на выходе	Показатели качества продукта
		Полнота, точность
	Кассовый отчёт	Верное оформление кассовой книги, документации; Полнота, точность
10. Включать только те программы, которые определены администрацией. По просьбе гостей можно переключать программы. После ухода этих гостей возвращаться к прежним программам.	Удовлетворение просьб гостей.	Своевременность.
12. Следить за корректностью работы официантов и тех. персонала в зале. Не допускать контакта тех. персонала с гостями	Отсутствие контакта с гостями.	Постоянство
13. Сообщать охраннику о фактах воровства со стороны персонала и посетителей	Минимальное количество краж со стороны посетителей и персонала, бережное отношение	Полное возмещение ущерба со стороны виновных
14. Принимать меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций	Разрешение конфликтных ситуаций	Довольный гость
15. Принимать заказы, разрабатывать планы проведения и обслуживать юбилейные торжества, свадьбы, банкеты	Выполнение всех пожеланий заказчика	Качественно проведенный банкет
16. По просьбе заказчика из его материала организовать оформление зала	Профессионально оформленный зал	Максимально возможный учёт всех пожеланий заказчика
17. Осуществлять сервировку праздничного стола	Оформленный праздничный стол	Своевременность Качество
18. Согласовывать с заказчиками мероприятий время подачи каждого блюда	В ходе мероприятия обязательно советоваться с заказчиками о подачи блюда	Отсутствие конфликтов Удовлетворенный заказчик
19. Не покидать заведение в течение всего мероприятия	От начала и до конца администратор находится с заказчиками	Отсутствие конфликтов Удовлетворенный заказчик
20. Принимать участие в уборке залов после мероприятий	Совместно с официантами произвести уборку зала	Своевременность Качество
21. Информировать руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей и принимать меры к их устранению.	Сообщать директору о всех недостатках и предлагать меры по их устранению	Обоснованность Достоверность информации
22. Отвечает за сохранность		

Функциональные обязанности	Продукт на выходе	Показатели качества продукта
оборудования и малоценки в торг. зале. В случае поломки оборудования в зале и на кухне, организует его устранение.		
23. После 6-ти месяцев работы проходить медосмотр за счёт фирмы и контролирует прохождение медосмотра своими подчиненными.	Пройденный медосмотр	Своевременно, каждые шесть месяцев

Приложение В

(справочное)

Положение о оплате труда и премировании персонала ООО «Нуга»

ПОЛОЖЕНИЯ О ОПЛАТЕ ТРУДА И ПРЕМИРОВАНИИ

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с законодательством Российской Федерации и предусматривает порядок и условия оплаты труда, материального стимулирования и поощрения работников ООО "Нуга.

1.2. Настоящее Положение распространяется на лиц, осуществляющих у работодателя трудовую деятельность на основании заключенных с ним трудовых договоров и принятых на работу в соответствии с распорядительными актами Работодателя (Управляющие, администраторы, охрана, бармены, официанты, уборщицы, программист, тех. работники, повара).

1.3. В настоящем Положении под заработной платой понимаются денежные средства, выплачиваемые работникам за выполнение ими трудовой функции, в том числе компенсационные, стимулирующие и поощрительные выплаты, производимые работникам в связи с выполнением трудовых обязанностей в соответствии с законодательством РФ, трудовыми договорами, настоящим Положением и иными локальными нормативными актами работодателя.

1.4. Заработная плата работников включает в себя:

1.4.1. Должностной оклад.

1.4.2. Премии за надлежащее выполнение работниками трудовых функций, производимые сверх заработной платы в соответствии с настоящим Положением и трудовым договором.

2. СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ

2.1. Под системой оплаты труда в настоящем Положении понимается способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими трудовыми затратами и/или результатами труда.

2.2. У работодателя устанавливается повременно-премиальная система оплаты труда, если трудовым договором с работниками не предусмотрено иное.

2.2.1. Повременная система оплаты труда предусматривает, что величина заработной платы работников зависит от фактически отработанного ими времени, учет которого ведется работниками в соответствии с документами учета рабочего времени (табелями). Для руководящих работников Правилами трудового распорядка и трудовым договором может устанавливаться ненормированный рабочий день либо работа в режиме гибкого графика рабочего времени.

2.2.2. Часовая тарифная ставка устанавливается после принятия решения аттестационной комиссией о присвоении работнику того или иного вида квалификации, повышения квалификации в зависимости от профессиональных знаний, умений, количества и качества труда, соблюдения сроков выполнения работ.

2.2.3. Система оплаты труда (повременная, повременно-премиальная, сдельная, сдельно-премиальная) устанавливается индивидуальным трудовым договором.

2.2.4. Минимальная заработная плата в организации составляет __9000__ рублей. В минимальный размер заработной платы не включаются доплаты и надбавки, а также премии и другие поощрительные выплаты. Минимальная заработная плата обеспечивается работнику при условии отработанной им установленной нормы времени, при выполнении им своих

должностных обязанностей.

2.2.5. При невыполнении работником должностных обязанностей по вине работодателя оплата производится за фактически проработанное время, но не ниже средней заработной платы работника, рассчитанной за тот же период времени. При невыполнении должностных обязанностей по причинам, не зависящим от работодателя и работника, за работником сохраняется не менее двух третей оклада. При невыполнении должностных обязанностей по вине работника оплата нормируемой части заработной платы производится в соответствии с объемом выполненной работы.

2.3. Премияльная система оплаты труда предполагает выплату работникам дополнительно к заработной плате материального поощрения за надлежащее выполнение трудовых функций при соблюдении работниками условий премирования в виде регулярных и/или единовременных (разовых) премий в соответствии с трудовым договором:

2.3.1. Премии, начисленной по итогам хозяйственной деятельности организации за месяц и составляющей до 8 % от должностных окладов или часовой тарифной ставки, согласно штатному расписанию.

Размер премии зависит от:

2.3.1.1. Выполнения плана по количеству выполненных работ или оказанных услуг.

2.3.1.2. Качества выполненных работ и (или) оказанных услуг.

2.3.1.3. При невыполнении плана по количеству и (или) по качеству выполненных работ или оказанных услуг премия не начисляется.

2.4. Доплаты и надбавки.

2.4.1. Доплата за работу или оказанные услуги в праздничные дни для работников, которые работают по 8-часовому 5-дневному режиму рабочего времени, производится в соответствии со ст. 153 Трудового кодекса Российской Федерации на основании приказов и распоряжений об организации работ.

2.4.2. При сменной работе применяется суммированный учет рабочего времени в течение месяца, при этом смены могут быть разной продолжительности. Возникающие при этом графике сменности недоработки и переработки сверх смены регулируются в рамках месячного периода рабочего времени и могут по желанию работника компенсироваться соответствующим уменьшением других смен, дополнительными днями отдыха.

2.4.3. За каждый час работы в ночное время, с 22 часов до 6 часов, в случае, если работы в ночное время не предусмотрены графиком сменности, производится оплата труда в повышенном размере в соответствии с трудовым законодательством, который составляет 0,3 % от часовой тарифной ставки (должностного оклада).

2.4.4. Оплата труда работников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными, опасными условиями труда, производится в повышенном размере, который составляет:

- 0,6 % от часовой тарифной ставки (должностного оклада) для работников, занятых на тяжелых работах;

2.4.5. При совмещении профессий (должностей), исполнении обязанностей временно отсутствующего работника производятся доплаты к должностным окладам в размере, устанавливаемом приказом работодателя по соглашению с работником, совмещающим или исполняющим обязанности временно отсутствующего работника.

2.4.6. Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы - не менее чем в двойном размере (конкретные размеры выплат устанавливаются для каждой категории работников).

2.4.7. Доплата и надбавки за профессиональное мастерство и за индивидуальные результаты работы устанавливаются работникам в индивидуальном порядке на основании приказов (распоряжений) руководителя организации.

2.5. В целях повышения трудовой и технологической дисциплины

применяется механизм депремирования, уменьшается размер переменной части оплаты труда на величину процента депремирования в соответствии с общим перечнем производственных нарушений, наличие которых служит основанием для снижения или полного лишения переменной части оплаты труда. Базовая величина переменной части, зависящая от труда структурного подразделения, выплачивается работнику за выполнение возложенных на него обязанностей. При замечаниях, нарушениях, невыполнении задания работник представляется к частичному получению переменной части или полностью теряет право на ее получение.

2.6. Принятые претензии от заказчиков возмещаются за счет переменной части оплаты труда подразделения-виновника.

2.7. Размер переменной части оплаты труда отдельным работникам может быть увеличен или уменьшен по решению руководства организации как в процентном соотношении, так и в суммарном выражении.

2.8. При обнаружении фактов несвоевременного и (или) некачественного выполнения работ и оказания услуг руководители, специалисты и рабочие, по вине которых допущены нарушения, лишаются переменной части оплаты труда за те месяцы, когда были выявлены эти факты, независимо от привлечения работников в установленном порядке к дисциплинарной или др. видам ответственности.

2.9. Переменная часть оплаты труда включается в себестоимость выполненных работ или оказанных услуг. Конкретный размер переменной части устанавливается в зависимости от наличия средств, которые организация может использовать на эти цели.

Приложение Г

Анкета на изучение удовлетворенности персоналом системой мотивации на предприятии ООО «Нуга»

Анкета социологического исследования

Уважаемый сотрудник кафе «Picanto» !!!

Вам предлагается ответить на представленные в анкете вопросы. Просим Вас принять участие в нашем анкетировании, потому что для нас важно мнение каждого из Вас о методах мотивации и стимулирования к труду в современном управлении персоналом.

Анкета анонимная, т.е. свое имя указывать не нужно!

Правила заполнения анкеты: обведите кружком или подчеркните тот ответ, который соответствует Вашему мнению или впишите в отведенном для этого месте.

Заранее благодарны за искренность!

1. Какие мотивационные мероприятия применяются в Вашей компании (свободное конструирование ответа)?

2. Удовлетворены ли Вы системой мотиваций, применяемой в Вашей компании?

- Да, удовлетворен(а)
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет, не удовлетворен(а)
- Затрудняюсь ответить

3. Оцените по десятибалльной шкале систему мотиваций, применяемых в Вашей компании, если она имеется:

___1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___
___10___

4. Мотивы, в какой области в наибольшей степени побуждают Вас к трудовой деятельности?

- Материальные
- Безопасность
- Карьера
- Социальные
- Самоуважение
- Самовыражение
- Другое _____

5. Какие из материальных стимулов повысили бы Вашу заинтересованность в трудовой деятельности?

- Потребность постоянного получения зарплаты (даже не высокой);
- Вознаграждения за выслугу лет, по итогам работы за год;
- Другие поощрения и выплаты;
- Индексация заработной платы;
- Другие _____

6. Какие из стимулов безопасности являются для Вас наиболее важными?

- Гарантии пенсионного обеспечения;
- Гарантии занятости;
- Обучение на различных курсах при поддержке фирмы;
- Оплата временной нетрудоспособности;
- Бесплатное медицинское обслуживание;
- Профсоюзные дотации на питание, отдых в санаториях, лагерях;
- Длительный оплачиваемый отпуск;
- Другое _____

7. Какие из социальных мотивов для Вас наиболее актуальны?

- Многолетняя привычка работать в данном коллективе;
- Возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;
- Ощущение своей необходимости людям;
- Другое _____

8. Какие из перечисленных потребностей высшего порядка наиболее актуальны для Вас?

- Потребность власти;
- Потребность успеха;
- Потребность в причастии к чему или кому-либо;
- Другое _____

9. Считаете ли вы, что эффективные технологии стимулирования повышают мотивацию к труду персонала организации.

- Да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Немного о себе:

1.Ваша профессия, специальность и занимаемая должность (вписать):

2. Образование: _____

3. Пол: _____

4. Возраст: _____

Стаж работы на предприятии _____ лет